

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最权威的大师、最经典的解读，一部精华版的战略演进史。

GURUS ON BUSINESS

STRATEGY

伊格尔·安索夫 迈克尔·波特 克里斯·阿吉里斯 加里·哈默尔 查尔斯·汉迪 亨利·明茨伯格
大前研一 汤姆·彼得斯 彼得·圣吉 孙子 杰克·韦尔奇 乔治·叶

大师论战略

（英） 托尼·格伦迪 著
王磊 原磊 译
邱伟立 审定



華夏出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



最权威的大师、最经典的解读，一部精华版的战略演进史。

GURUS ON BUSINESS

STRATEGY

伊格尔·安索夫　迈克尔·波特　克里斯·阿吉里斯　加里·哈默尔　查尔斯·汉迪　亨利·明茨伯格
大前研一　汤姆·彼得斯　彼得·圣吉　孙子　杰克·韦尔奇　乔治·叶

大师论战略



华夏出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目(CIP)数据

大师论战略/(英)格伦迪著；王磊，原磊译．－北京：华夏出版社，2005.1
ISBN 7－5080－3659－X

Ⅰ．大… Ⅱ．①格… ②王… ③原… Ⅲ．企业管理 Ⅳ．F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第128300号

Tony Grundy: *gurus on business strategy*
Copyright©2003 by Tony Grundy
Chinese language edition published by Huaxia Publishing House
本书中文版专有出版权由Thorogood授予华夏出版社，版权为华夏出版社所有。
未经出版者书面允许，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，翻印必究。
北京市版权局著作权合同登记号:01－2004－4051

大师论战略

［英］格伦迪 著
王 磊 原 磊 译

策 划：陈小兰
责 编：李 杰
出 版：华夏出版社
北京东直门外香河园北里4号，邮编:100028，电话:64663331转
经 销：新华书店
印 刷：北京京科印刷有限公司
规 格：670×970
开 本：16开
印 张：13.5
字 数：200千字
插 页：2
版 次：2005年1月北京第1版 2005年1月北京第1次印刷
定 价：20.00元

本版图书凡印刷、装订错误，可及时向我社发行部调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目　录

导　言

战略大师告诉我们什么？　1

第 1 章　初识大师

导言　5
什么是战略？　5
理解外部环境　8
理解竞争优势　14
战略选择和决策制定　18
战略实施　20
学习和控制　20
结论　21

第 2 章　主要战略概念

导言　22
主要概念　22

第 3 章　战略大师

伊戈尔·安索夫(主要大师)　39
克里斯·阿吉里斯　45
克里斯托特·巴特雷特和萨曼泽·戈夏尔(主要大师)　47
贝内特·斯图尔特　49
黑爵士　51

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

波士顿咨询集团 53
克里夫·鲍曼 55
布雷布鲁克和林德布洛姆 58
坎贝尔和古尔德(主要大师) 60
阿弗莱德·钱德勒(主要大师) 63
阿里·德赫斯 65
高德拉特 67
罗伯特·格兰特 69
托尼·格伦迪 71
加里·哈默尔和普拉哈拉德(主要大师) 76
查尔斯·汉迪(主要大师) 79
菲利普·哈斯佩拉与戴维·杰米森 81
格里·约翰逊与凯文·斯科尔斯(英国大师) 83
罗斯贝斯·莫斯·坎特(主要大师) 85
罗伯特·卡普兰与戴维·诺顿(主要大师) 87
库尔特·卢因(主要大师) 89
洛伦奇与鲁斯 91
麦克塔格、康特斯与曼金斯 93
亨利·明茨伯格(主要大师) 95
伊恩·米特罗夫 98
大前研一 102
帕斯卡(主要大师) 104
汤姆·彼得斯(主要大师) 106
奈杰尔·皮尔西 109
迈克尔·波特(主要大师) 111
奎因 117
阿帕雷德·拉帕特 120
彼得·圣吉(主要大师) 124
斯莱沃斯基 127
斯彭德 129

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯托克 130
孙子(主要大师) 131
戴维·利奇(主要大师) 133
威克 135
杰克·韦尔奇(主要大师) 137
乔治·易普 139

第 4 章 经典案例:钱普尼健康中心

导言此同时 141
背景 142
战略分析 143
战略选择 149
战略实施 152
战略突破 158
战略突破的实施 159
战略变革突破的归纳 164
主要经验教训 165
一些竞争战略选择 166
组织战略选择 169
案例后记 170
结论 171
要点归纳 171

第 5 章 经典案例:马莎百货公司

导言 173
90年代中期的市场地位 174
成功秘诀 177
1997年到 2001 年间的市场地位 183
面向未来 191

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结论 192

第 6 章 战略管理一览

导言 193
组织经营发展战略 193
新产品战略 194
新市场战略 195
向现有顾客出售更多商品 196
新价值创造活动 197
新的分销渠道战略 197
新技术 198
战略计划过程和财务计划过程 199
重组战略 200
信息系统战略 201
管理层收购战略 201
联盟和合资企业战略 202
收购评估 204
交易谈判 205
整合 205
经营战略 207
结论 208

第 7 章 大师与未来 209

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

引用目录

1. 战略过程　9
2. PEST 要素分析　10
3. 波特的五种力量模型　18
4. 战略选择矩阵，格伦迪，2003　18
5. 安索夫矩阵　39
6. SWOT 分析　41
7. 差距分析　43
8. BCG 矩阵　53
9. 感受到的使用价值/相对价格　55
10. 增长驱动因素　72
11. 战略混合　73
12. 深思熟虑战略和应急战略　96
13. 不确定性-重要性矩阵　99
14. 大前研一的“3C”模型　102
15. 利益相关者分析矩阵　109
16. 商业价值体系：足球产业　113
17. 价值驱动因素　121
18. 成本驱动因素　121

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

19. 时间价值曲线　123
20. 远景设计　125
21. 不确定渠道　135
22. 章鱼图　151
23. 钱普尼健康中心的力场分析　160
24. 钱普尼健康中心利益相关者分析　163
25. 马莎百货公司 1990 年到 1994 年间财务业绩简要概述　177
26. 马莎百货公司财务业绩　185

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

导 言

战略大师告诉我们什么?

或许有许多理由值得我们去了解战略大师们，比如：

- 你或许只是想了解他们的名字和他们给出的许多概念。
- 如果你想更全面地理解你周围组织中存在的一些管理问题，那么你或许会想要更深入地了解他们所说的内容。这或许会进一步发展到你自己产生一个战略思考过程。
- 你或许想要扩展自己对主要管理思想的学习，或许还会把这种学习作为你接受 MBA 教育的一个初步准备。
- 最后，你或许会热衷于将一些战略管理大师们的概念更直接、更有效地运用到你所遇到的问题上去。

这本书将满足所有这些需要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司战略大师的 10 大信条：

如果我们想要将战略大师们的思想进行提炼的话，我们将发现他们关于战略管理的十大信条：

1. 战略就是计划，事实上是巧妙的计划（安索夫，1965 年；黑爵士，1999 年）。
2. 但是战略往往来自日积月累（奎因）。
3. 成功的战略需要根植于竞争优势（大前研一，1982 年；波特，1985 年）。
4. 战略经常意味着改变游戏规则（哈默尔和普拉哈拉德，1994 年）。
5. 因为具有内在的竞争力，有些市场较其他市场会更有吸引力(波特，1980 年)。
6. 但是在许多案例中，战略往往是突然出现（所以称之为“应急的”），而非“深思熟虑的”产物。
7. 不论战略为何种类型，思考在未来怎样以不同的方式竞争是最实际的；等到将来有所成就的时候，再回过头来定义你的战略也不迟（哈默尔和普拉哈拉德，1994 年）。
8. 成功的战略需要探究所有不同的选择（迈尼，1926 年）。
9. 只有找出所有可能的选择，才能把握未来的整体面貌（威克，1985 年）。
10. 战略不能靠空想，因此根据实际情况的变动及时做出改变是非常必要的（坎特，1983 年）。

这些都是非常重要、实用的经验教训，它们都与我们怎样管理好战略的思想有着根本不同的。在这本书里面，我们将深化这些主题，同时对战略大师们的思想进行回顾，包括一些主要的战略大师和一些不是很重要的战略大师。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们将按照下面的标题来组织大师们的思想：

第一章 初识大师

不是仅仅着眼于分析，而是主要是从大师们的观点和他们对于创造性和革新性思维的需要出发，将战略看作是一个管理概念。

第二章 主要战略概念

从收购一直到愿景和不确定性，依字母顺序依次列出了战略管理的主要概念。

第三章 逐个大师的详细介绍

从安索夫到乔治叶，按照字母顺序列出了所有的战略大师和使其成名的主要概念以及它们之间的相互联系。

第四章和第五章 两个经典案例研究

这两个综合性的案例研究通过对于具体的战略实施过程的调研阐释了大师们的真知灼见。

- 对钱普尼健康中心案例和战略大师们的相互联系进行了深入的研究。
- 详细考察了马莎百货公司所面临的大量管理挑战。

第六章 管理战略一览

对于战略管理中有用处的一些具体战略如下：

- 组织业务发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 战略计划和财务计划
- 重组
- 管理层收购（MBO）
- 联盟和合资企业
- 经营环境

第七章　大师与未来

立足当前，对战略管理的未来发展进行展望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第1章

初识大师

导 言

战略是管理学中一个被大量使用，但同时也被大量误解的概念。因此，在这个介绍性的章节里面，我们以战略大师们对于“什么是战略”这个问题的回答作为开始。然后，我们看一下主要的战略大师们对于如何控制外部环境有何见解。我们紧接着将讨论竞争优势的含义，即：什么是竞争优势；为什么它是重要的。接下来的部分将讨论战略决策的制定问题。

本章的另一个重要内容涉及到战略的实施和变革管理问题。许多好的战略失败了，并不是因为它们本身不够好，而是因为它们没有被很好地实施。本章最后的内容强调战略监控需要通过学习和控制来实现。

什么是战略？

战略能够以很多种方式来定义。战略“设计学派”认为战略是一个经过深思熟虑形成的、逻辑性很强的完整计划过程（安索夫，1965 年；波特，1980 年）的一部分，该学派的理论家们把战略定义为：

“借助持久竞争优势，从你现在所处的位置移动到你将来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想要处于的位置。”

战略还有许多其它定义方式，它甚至被定义为“应急”战略。以这种方式，明茨伯格（1994年）将战略定义为：

“一系列决策或行为的模式。”

根据明茨伯格的定义，战略或许并不是某个正式计划的一部分，它更可能被直觉性地发现。我们能够通过思考实际上已经发生的、当前正在发生的和将要发生的事情来做到这一点。

当这些概念性的定义在某一点上揭示了战略的涵义的时候，战略管理定义的大部分涵义仍然无法通过理论语言完全表达出来。要揭开战略概念的神秘面纱，让我们来看一个不同寻常的定义：

简单地讲，战略的更深层次的定义就是“巧妙的计划”。这或许是一个更加荒诞有趣的概念，它来自于《黑爵士》（憨豆先生主演的一部电视喜剧的名称），但这也是一个日常生活用语。

一个“巧妙的计划”至少有部分，或者甚至是全部的下列特征：

- 对于一些重大问题没有明显的解决方法。
- 可以以一种保持最大的优势，并且花费最小的成本或时间的方式来实现相关目标。
- 有可能从一个新奇的，甚至是令人吃惊的视角发现问题或者机会。
- 本质上是很简单的。
- 可以从互不相干的经验领域找到较好的解决问题的方法（例如，从其它的产业）。

(要想了解更多“巧妙的计划”的特征，请看第三章中将“黑爵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

士”作为一个战略大师来进行介绍的部分。)

从不怎么巧妙的计划到“巧妙的计划”

例如，在写这本书的时候，我去看在英国银石赛道举办的F1方程式赛车英国大奖赛。我的儿子詹姆斯和我赶着去看星期六的比赛，但是我们晚点了。下车时，在没有仔细察看我们的确切位置的情况下，我们冲出了汽车。那天当我们回来的时候，我们从一个看上去像是我们离开时走出的出口走进了停车场，但是显然我们走错了地方。当我们从一个不同的方向进入我们的停车场时，我们找不到我们的汽车。事实上，我们正置身于汽车的海洋中，在一个错误的地方寻找我们的汽车。

十五分钟后，我们越来越失望，我们找到一个服务员来帮助我们，他给了我们一个“并不怎么巧妙的计划”：

“找不到车了?”，他问。

“是的”，我回答。

“什么车型?”，他问。

“深红色奥迪 A4”，我说。

“牌号是多少?”，他又问。

“N151 SPE”，我回答。

他停下来考虑了一会儿，说：“或许如果你们四处走走，你就会知道是否能找到”。

我们环视四周，继续找啊，找啊……最后，我们终于认识到我们找错了出口，最后我们终于找到了我们的汽车。在回家的路上，作为一个在汽车里娱乐的小花絮，我发动儿子一起运用“头脑风暴”方法寻找更多或许可以帮助我们找到汽车的“巧妙计划”：

11个找到我们汽车的巧妙方法：

1、从一个大奖赛主办方 Octogan 那里借一个很大的梯子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2、（穿上防射服），爬上（停车场附近的）一个移动电话天线。
3、爬上停车场附近的大转盘。
4、请在很高的台子上用望远镜摄像机追踪拍摄大奖赛活动的摄影人员下来，让我上去。
5、在没有损坏它的情况下，爬上停车场中心某辆车的车顶。
6、租一架直升机（每小时花费 1000 英镑）。
7、降落到停车场上（虽然这样做有一点危险）。
8、一直等到所有汽车都开走（这个方法或许不是太巧妙）。
9、请求斯堪的纳维亚航空公司用激光观测器来定位我们的汽车。
10、联系五角大楼以便获取停车场的放大图（这可能要动用黑鸟侦察机或者是间谍卫星）。
11、贿赂服务员，给他 200 英镑，让他召集所有的服务员帮助我们找到汽车（这是最好的、最简单的方法）。

上面的例子说明：

- 在发展一个战略的时候，需要创造性和变革性的思维，而不仅仅是分析。
- 为了获取竞争优势同样需要创造性地挑战资源约束，获取和配置资源。
- 在进行战略选择，尤其是提前评估战略实施困难的情况下，在各种选择之间做出权衡（交换）是必要的。
- 事实上，最佳战略往往是由简单要素组成。
- 理解那些或许没有外在自我表现出来的潜在机会的重要性。

下面我们将对外部环境进行分析。

理解外部环境

图 1 向我们展示了一个经典的战略过程模型：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

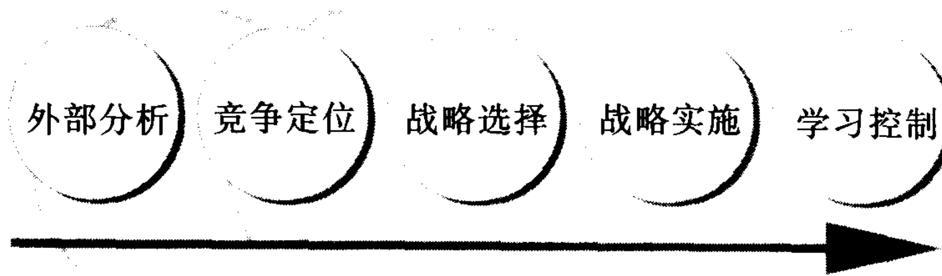


图 1　战略过程

外部环境一直是一个重要的战略议题。安索夫（1965 年）强调了扫描外部环境的重要性。今天的许多战略咨询家们仍然在使用根植于安索夫思想的模型。

安索夫的环境扫描方法对于“强信号”（例如，突然来临的经济衰退）和“弱信号”（例如，在世纪之交，英国邮政需求的放慢增长）的区分却不再有效，这至少部分由于电子邮件的爆炸性使用。

环境扫描方法中至今仍在广泛使用的模型之一是“SWOT”分析（安索夫，1965 年）。“SWOT”分析（也就是优势和劣势，尤其是机会和威胁分析）能帮助企业识别外部变化对其经营活动所产生的直接或间接的影响。

当“SWOT”分析在大部分的组织中成为十分普通的战略技术，或许甚至是最主要的战略技术时，它或许会被指责为作用有限，甚至是对企业而言是危险的。

它的缺陷包括：

- 无效率（克拉福德大学管理学院的克里夫·鲍曼教授戏称它为一种“愚蠢的时间浪费”）。
- 主观性：尤其是它对“优势”的分析。
- 内容不完整：尤其是它对“威胁”和“劣势”的分析。
- 解释不充分。例如，在“SWOT”分析中真正重要的是什么？它提出了什么样的战略选择（格伦迪，2003 年）？

我们能够在不同层次上进行环境扫描。例如，我们可以考虑对环境进行一般性的 PEST 要素分析。在最一般的水平上，开始 PEST

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要素分析（即对政治、经济、社会和技术等因素的分析），见图 2。

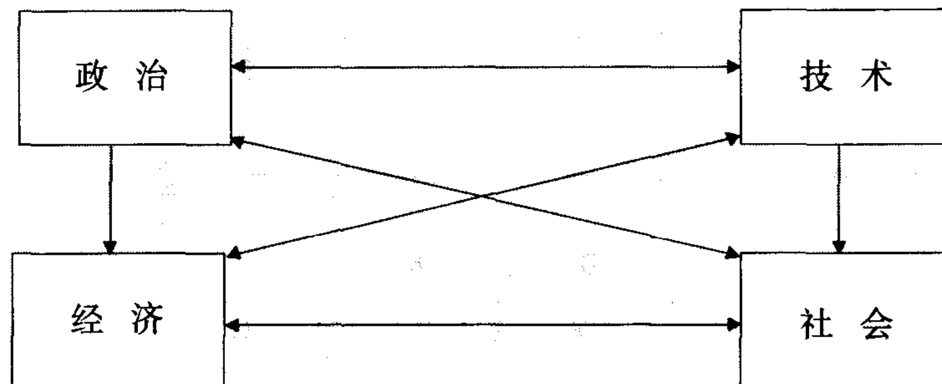


图 2 PEST 要素分析

对驱动增长的因素（在市场自身内部）或者是“增长驱动因素”的分析（详见第二章，图 10）同样重要。在进行外一般性分析以后，接下来，在市场自身内部，存在五种竞争力量（波特，1980 年）（见图 3）。

在“SWOT”分析之后，波特的五种力量模型成为 MBA 课堂上被讲授的最主要的战略决策技术。

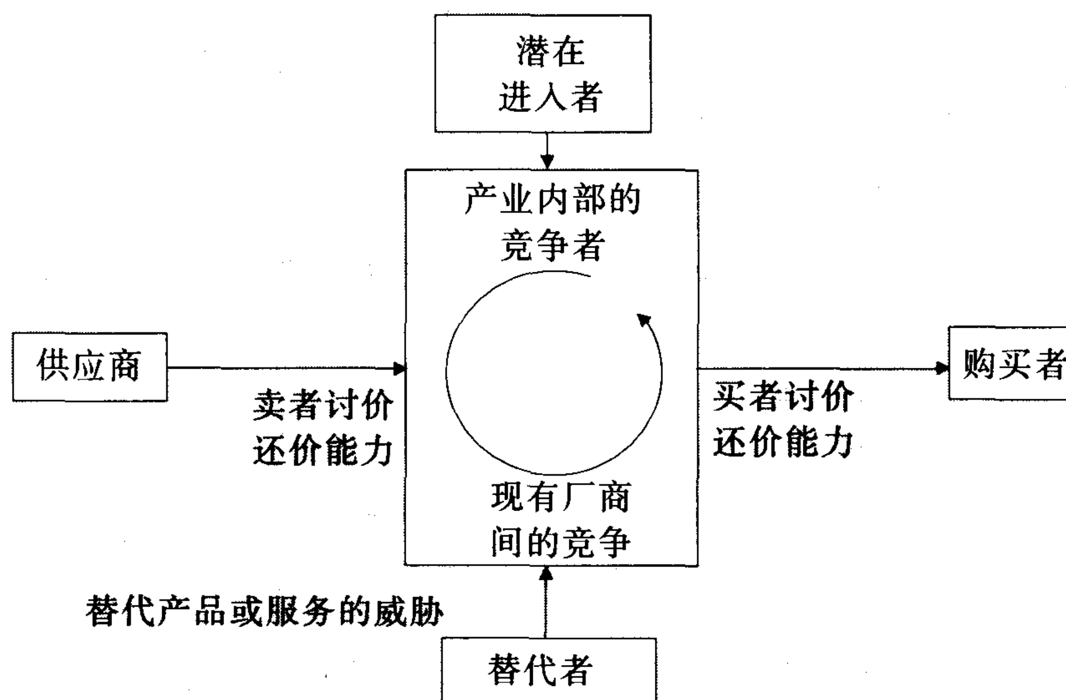


图 3 波特五种力量模型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果我们在考虑外部环境的过程中没有提到未来和愿景，那将是一个很大的疏忽。“愿景”被定义为：

“对未来的刻画或描述，它具有内在的一致性和远见性。”

现在我们来看一下某一产业的一个典型的愿景。

2002-2003 赛季曼联队在英格兰超级联赛的愿景

曼联队在经历了令人失望的 2001-2002 赛季后，埃里克森·福格森爵士同意以 2500 万英镑的价格出售阿根廷球员贝隆，同时以 2900 万英镑的价格买进费迪南德。曼联队的队长罗伊·基恩急切地想要补偿被逐出爱尔兰国家队，从而失去出征世界杯资格的损失，重新树立它在曼联队中场的核心作用。离曼联队排名最近的对手阿森纳队，则因为它的世界级球员的受伤而实力大减，并最终由于球员的过度疲劳而下跌到第三名的位置。这使得曼联队轻易取胜从而得以两线作战，向欧洲冠军杯总决赛又迈进了一步。

愿景可以在它们的早期发展过程中利用环境分析技术得出。特别地，它们要求我们思考：

- PEST 分析：在更宽泛的产业范围内揭示变化和他们所产生的影响。
- 成长驱动因素：要考虑驱动成长的那些因素的变化，包括一些新因素和一些影响力正在减弱的旧因素，这些旧因素甚至会阻碍增长。
- 波特五种力量模型：揭示了产业结构和增长动力的变化（例如，从低层次的竞争到高层次的竞争，从买者的低水平的讨价还价能力到中等水平的讨价还价能力）。
- 产业思维模式（industry mind-set）：产业思维模式被定义为（格伦迪,1994 年和 2003 年）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"某一产业中的一整套认知、假设和期望系统，它决定了这个产业的主要参与者如何增加价值，如何同其他对手竞争。"

产业思维模式的涵义也暗含在哈默尔和普拉哈拉德的思想中，他们认为波特的五种力量模型不应该被看作是"给定的"，而应该随着创新、挑战和竞争者的破坏性行为的变化而变化。这个概念能帮助我们从一个心理角度来理解波特的五种力量模型。事实上，产业思维模式已经被认为（格伦迪，2002 年）是迈克尔·波特漏掉了的一个重要的竞争力量。

汇丰银行战略发展部门的领导迈克认为：

"我认为波特的五种力量模型漏掉了一些东西，我们必须考虑到产业思维模式。"

"在我们的产业内，它可能是最重要的竞争力量。"

如果你想要从更加一般的意义上理解公司的未来，读哈默尔和普拉哈拉德的文章是最好的选择。大部分有关愿景的文献通常都带有很强的、很不必要的技术性和生僻性。和它们形成强烈的对照，哈默尔和普拉哈拉德的思想让人如沐清风。或许是想要有所改变，我们发现大师是在真正地接触管理者们所面临的一些重大的实际问题，例如：

"我怎样从不同的视角思考我所处的产业?"

"怎样我才能避免把目前的竞争优势看作是'既定不变的'?"

虽然在许多市场中，无论是市场吸引力还是竞争地位都不是既定的，但是它们正在期望某些人来改变游戏规则。

例如，在 90 年代中期，笔者就做出了战略咨询产业的波特五种力量分析。这些分析认为：

- 市场上买方的讨价还价能力介于"低等"和"中等"之间。
- 进入障碍是高的（品牌是十分重要的，当然还有能力和经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

验）。

- 在咨询公司之间，竞争程度是低的。
- 供应商的讨价还价能力是中等偏高的（由于分析和处理技能的稀缺，要雇佣一名在战略咨询方面有能力的员工是十分昂贵的）。
- 替代者的进入威胁是高的（看下面的分析）。

我们来分析最后一个竞争力量——替代者。笔者认识到，这是一种否定性的力量（每家公司都想成为别的公司的替代者），每家公司都很害怕被其他战略咨询公司吃掉，因此他们总是力争要么成为别的公司的替代者，要么就退出该行业。

这些分析给了我一系列十分重要而深刻的启示：

1. “替代者”，而不是其他因素，是我不得不努力工作的动力。
2. 我所在的行业（咨询业）能够被重新定义为“取消战略咨询师”，因此我训练客户自己做战略咨询。
3. 如果我能帮助大公司取消战略咨询师——那是极有价值的，至少可以花费更少的成本，用更少的时间。那么，我也将具有了波特所指的那种难以捉摸的“持久竞争优势”。
4. 这些对于我而言是很容易的，但是对于那些大的战略咨询公司而言就是困难的，因为：
   a）他们需要拼尽全力来与我竞争；
   b）事实上，他们没有能力和我竞争，因为他们只能靠团队（和工作周）来出售咨询服务（思维方式），而我去靠个人（和工作日）来出售咨询服务。

生动的例子

这是一个关于如何使用未来愿景的生动例子。90年代中后期的一位大零售商打算进入家居用品市场。那时，在那个新兴的市场上只有有限的市场进入者。

独立咨询师告诉他：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"我不确定来自我们即将要进入的市场的竞争对于我们是否有特别的帮助。但是为什么我们不稍稍地想像一下2002年的市场呢?"

这个零售商认为在后互联网时代未来的家居用品市场看上去是实实在在的和有潜在利润的，因此它是令人感兴趣的。他对咨询师说："在PEST要素、增长驱动因素和竞争力等因素给定的情况下，这是一个非常大的,非常有吸引力的市场。"

他的咨询师问："那么，你想要取得怎样的市场地位?"

零售商回答道："假设我们的公司叫贝斯特克公司（Bestco)，我们想要成为这个市场的统治者。"

"因此这就是你们的出发点。"咨询师说。（这个故事的其余部分你们已经看到了，它就是今天著名的贝斯特克公司)

理解竞争优势

分析完了企业外部环境，下一步，我们将从战略大师们那里学到如何分析和发展我们的竞争优势。

"竞争优势"被东京麦肯锡公司战略部门领导大前研一定义为：

"比你的竞争对手向目标顾客提供更大的价值"，

或者是

"比你的竞争对手以更少的成本向目标顾客提供同样的价值"。

大前研一的书——《战略家的思维》（1985年）短小精悍，语言风格十分简洁。它对竞争战略的基础做出了非常明晰、极有条理的介绍。

有关竞争战略的最重量级的作品是波特的《竞争优势》。这本书在1985年，即我MBA课程的最后一年出版。这本书是对战略问题进行思考的一个重大进步。其实，早在1980年，波特就因为他的非

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常有思想的研究性著作《竞争战略》一书而闻名于全球。这些主要思想包括：

- 五种力量模型（见图3）。
- 不仅将生命周期分析模型运用于单个产品或者市场，而且也运用于整个产业（他的许多独到见解即使在今天看来也非常适合）。

《竞争战略》被极好地构思和写作，以便带领读者考察市场的发展，并且考察五种竞争力量怎样随着产业生命周期变化而变化。

1985年版的《竞争优势》与其说是一个术语的突破，不如说是学识的突破。我们现在不再被鼓励考虑PEST分析了，只被鼓励思考如何获得不断增加的竞争优势，赶上甚至超过我们的竞争对手。

其实，“竞争优势”的思想早就隐含在经济学中了，波特的重要贡献就在于将一个本来是经济学上的思想转化为一个常识性的、容易记住的一个管理概念。这当然使得这个概念非常容易被理解。现在世界上的每一所管理学校都在紧跟着“竞争优势”的流行趋势。

可能战略管理领域从来没有出现过如此令人兴奋的事情。确实，从那时起，对于波特的“一般竞争优势”概念的理解已经产生了许多的混乱。这些混乱或许部分是由于对该概念的确实不认同造成的，或许仅仅是由学术争论所引起的。

令人吃惊的是，从1985年起，波特看上去认为他对于竞争优势的研究工作在企业经营战略层面已经或多或少地被完成了，因此他已经将研究重点转向了“更好的目标”（把国家看作是准战略经营单位）。

许多人一直在批评他的工作，但很少人动手吸收、整理这些思想。当波特出于发展竞争战略的分析需要，着手搜集综合、具体的第一手资料的时候，非常遗憾的是，几乎没有人致力于进一步提炼他的思想。

那些过分依赖于波特作品的二手资料的MBA学生（詹森和斯科尔斯，1989年；格伦迪，1994年和2002年提供了一些例子）如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不偷懒而是抽时间去读波特原著的话，他们将会受益匪浅。

现在回到波特的更加有争议的第二部作品《竞争优势》上来，这本书的新奇之处在于：

- 本书认为有几种一般性战略（或者说是理想的战略力量），包括"差异化战略"（又叫高附加值战略）、"成本领先战略"（拥有最低的成本）和"集中化战略"（在一个狭小的细分市场上竞争）。
- 本书认为如果你没有进行战略选择或者如果你尽力同时追求许多个不同的一般战略，那么你将迷失战略的重点，在战略上你将会失败。

一个企业如果同时追求差异化战略和成本领先战略可能会造成组织内部紧张，这主要是因为：

- 顾客或许会被企业发布的相互矛盾的信息搞糊涂了。
- 如果顾客的需求截然不同，那么企业的一般化的生产流程将会在满足这些需求时遭遇困难。
- 企业文化和思维方式不能够满足转换竞争风格的要求，这种竞争风格的转换主要依靠及时地满足产品市场在特定时刻的需求。

然而，企业为了克服这种局限性，往往会"见风使舵"，例如：

- 以同样的价格提供更大的价值。在交换过程中仅仅提供有限种类的产品，从而在一个较小的范围内取得规模经济（马莎百货公司在1990年到1997年间所采用战略）。
- 当尝试通过品牌、核心产品以及销售渠道实施差异化战略的时候，设立一个内勤人员负责管理商品类型（这是英国阿比国民银行所采取的战略）。然而，当顾客从后勤人员那里得到常规服务时，这个战略常常会因为顾客受到产品质量问题的影响而变得不可行。
- 分权给那些被相互冲突的思维方式搞得晕头转向的经营单

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位。（例如，英国航空公司在90年代末设立低价航空公司"Go"与英国EasyJet航空公司展开竞争。但是因为竞争环境和难以向思维方式不同的母公司汇报，这一战略被证明很难维持下去。后来，Go航空公司被收购，EasyJet航空公司于2002年通过竞标变成了"Go"公司新的母公司。）

回顾波特的《竞争优势》——从过去是现在仍然是一个很有帮助的概念——人们不禁会想到它的战斗号角或许有时候（在不经意间）会导致一种不适当的思维方式。因为虽然公司通常在一些表现十分优异领域追求竞争优势，但这种做法通常会对其他领域造成损害。在许多方面，一个甚至更加中肯的概念是：

消除竞争劣势

许多公司没有能够获得一种持续竞争优势，这不是因为它们不能实行差异化战略或者取得低成本领导地位，而是因为它们未能有效交付顾客价值。

简短案例研究——爱因斯坦理财公司

"爱因斯坦理财公司"是一家新型的、创新型的理财服务提供商，它能为顾客的货币带来额外的价值，这主要是通过它的高额存款利率、创新型的账目和呼叫中心员工提供的优质顾客服务来实现的。它大量投资于电视广告和其它媒体广告，它的公司招牌本身就意味着顾客把钱投入这家投资公司是一种真正明智的选择。

爱因斯坦财务公司的一位顾客已经在该公司投了100英镑。他正打算卖掉一笔财产，在该公司再投资60，000英镑。

不幸的是，他的第一次电话咨询整整用了20分钟才得到答复：

"感谢您耐心等待，我们很重视您的来电，请听一段美妙音乐以免您等得不厌烦……"，一个电子声音说。

"爱因斯坦理财公司"，（终于）有人接电话了。

"谢谢你终于接我的电话了，但是我现在已经通过了最终的智力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

测验，并想立刻从你们公司收回我的所有投资。”顾客说。

战略选择和决策制定

战略的中心思想之一就是“选择”（波特，1985 年）。这意味着定位选择，同时也意味着有效地配置资源（格兰特，1991 年）。选择意味着无论是在深思熟虑的战略还是在应急的战略中，都能够在众多的战略安排中应用战略决策标准。

战略决策制定标准分散贯穿在许多战略书中，“持久性”、“可行性”和“适当性”经常被用到。为了揭示一般化的战略决策标准，特提议读者：图 4 中的标准非常值得一试。

战略选择 / 决策标准	战略选择 1	战略选择 2	战略选择 3	战略选择 4
战略吸引力				
财务吸引力 *				
战略实施困难				
不确定性和风险				
可接受性(对利益相关者而言)				

*收益减去成本——投资产生的净现金流

（图 4　战略选择矩阵，格伦迪，2003 年）

除了关注学术大师外，我们还应该把目光投向那些应用战略分析工具处理一些模糊的、不确定的，甚至是难以处理的决策的战略实践者。许多大公司现在一直在使用这种技术，例如：

- 迪阿吉奥公司
- 福特汽车公司
- 汇丰银行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 微软公司
- 诺基亚公司
- 标准人寿公司
- 特易购公司

根据战略选择矩阵中的五个决策标准，我们将以勾号的多少为依据，来对每一个战略选择进行评价：

√√√ 三个勾号表示很有吸引力。
√√ 两个勾号表示有中等吸引力。
√ 一个勾号表示很少有吸引力。

然后，每一种战略选择所得到的勾号数被加总在表格的底部，并据此初步判断哪一个战略选择是最有吸引力的。某一战略选择所得到的勾号越多，则表示该战略选择的吸引力就越大。

注意，如果某种战略选择是“很难实施的”，那么在“战略实施困难”选项中它将被给予一个勾号，而不是三个勾号，三个勾号说明该项战略选择是很容易实施的。“高不确定性和风险”选项的情况也同样如此。

这种决策方法是一种“巧妙的计划”，它意味着很高程度的创造性而不仅仅是分析。一旦你已经根据勾号的数目对于这些战略选择有一个初步的估计，那么，你就应该利用仔细挑选的数据分析和下面列出的技术自下而上地检验它们：

战略吸引力	PEST要素分析，波特的五种力量模型，增长驱动因素（格伦迪/大前研一/波特的竞争优势）
财务吸引力	价值和成本驱动因素（详见本书后面的利益相关者价值理论）
战略实施困难	力场分析（卢因）
不确定性和风险	重要假设（米特罗夫）
利益相关者可接受性	利益相关者定位（皮尔西）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当战略管理大师们将战略决策制定过程描述为应急的（明茨伯格，1994 年）、混乱的（布雷布鲁克和林德布洛姆，1963 年）和渐进式的（奎因，1980 年）过程的时候，战略选择矩阵至少能够在公司未来发展方向上给高级经理人员一些明示。事实上，战略发展通常经历形式和逻辑程度各不相同的不同状态阶段，就像我们将要在第三章的图 11 中所看到的那样(图 11 是格伦迪所作的“战略混合矩阵”)。

战略选择矩阵（格伦迪，2002 年）在实践的层面上有效地将许多战略管理大师们各自迥然不同的见解有效地结合了起来。

战略实施

当设计学派（安索夫、波特、哈默尔和普拉哈拉德）忙于探寻深思熟虑的客观战略的时候，过程学派的理论家们则侧重于应急型战略和组织要素。在战略管理文献中，(或许除了约翰逊和斯科尔斯外，1987 年)，就很难找到有关战略实施的全面资料了。

随着本书内容的推进，我们会发现从彼得斯（1982 年）、坎特（1983 年）和帕斯卡（1990 年）等那些行为主义理论家的著作中提取一些分析技巧很有必要。著名的分析技术为：

- 力场分析（卢因，1935 年）
- 利益相关者分析（皮尔西，1989 年）

这些技巧对预测和避免战略实施困难至关重要。

学习和控制

除综合平衡记分卡（卡普兰和诺顿，1991 年）和学习型组织（圣吉，1990 年）外，有关学习和控制的文献资料少得可怜。在这一领域内，组织的主要局限性之一不在于过程机制不多，而在于缺少必要的战略领导能力（将后面第四章钱普尼健康中心的案例和第五章马莎百货公司的案例进行对照比较）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结论

当战略理论在外部分析方面得到了长足发展的时候，在战略实施框架、学习与控制方面的进展却十分有限。现有的组织文献通常对于我们并没有太大的帮助，因为它们往往只接受既有的结论，而不管它们有多么差劲；或者他们被像彼得斯那样只说不做的战略管理大师们所主导。这为战略发展提供了新的途径，同时也为今后的大师指明了发展方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第2章

主要战略概念

导　言

在本章里，我们将定义战略的主要概念，探讨它们之间的互相联系，以及与此概念相联系的战略管理大师。

主要概念

收购

收购是指一家公司控制另一家公司的权益。收购可以被描述为“吸收性的”或“离散性的”，“关联的”或“内部关联的”（哈斯佩拉和杰米森，1991 年；格伦迪，2002 年）。（与之相联系的概念是联盟、兼并和整合。）

联盟

联盟是指两个或两个以上组织间的长期伙伴关系。联盟各方间保持着从战术层面到战略层面的相对松散的关系。战略联盟各方通过长期的、资源共享的协作，共同遵守一个互惠的承诺。共享的资源可以包括金钱、时间和注意力。这些资源或许被用于一个具体企业（以公司的形式），或者被用于双方的现有业务。（与之相联系的概念是收购。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基准化

基准化是指企业为了学习和改进而对业绩和根本能力进行对照比较。顾客基准化是要将顾客需求与供应商的供给能力相比较（大前研一，1982 年）。竞争基准化是要理解至少两家不同企业所提供的顾客让渡价值和成本（或两者）之间的异同（格伦迪，2002 年）。世界级的基准化是指同本产业内世界上最优秀的进行对照比较，不管是国内的还是国外的。内部基准化致力于从本企业内部不同的经营活动的对照比较中学习。周期性基准化是指企业关注不同经济周期之间，或者是整个经济周期中企业的业绩水平。（与之相联系的概念是竞争优势。）

买方力量

买方力量是指买方在价格、折扣、货物交付时间、质量水平和对于劣质商品的惩罚等方面给企业造成的压力程度。买方力量因市场、细分市场、流通渠道和顾客的不同而有所变化。它也会因卖方是主要供应商还是次要供应商的不同而不同。例如，在本书后面的案例中，买方力量一般很小。（波特，1980 年）。（与之相联系的概念是波特的五种力量模型。）

突破

所谓突破是指公司的竞争地位、组织能力和财务业绩中的一种或几种发生了重大变化（格伦迪，1994 年和 2002 年）。（与之相联系的概念是差距分析。）

能力

能力是指公司参与竞争的综合能力（奥利奇和雷克，1990 年）。（与之相联系的概念是运用能力和人力资源战略。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞争优势

竞争优势是指（相对于自己的竞争者而言）能为目标顾客提供更高的价值或以更低的成本为目标顾客提供同样的价值（波特，1985年）。（与之相联系的概念是能力、资源基础理论和模仿能力。）

核心竞争力

核心竞争力是一个公司所具有的独特技能，使其能为顾客提供更高的价值，并能对公司的成本基础进行管理。维珍集团在品牌发展方面的专长就是核心竞争力的一个范例（默尔和普拉哈拉德，1994年）。（与之相联系的概念是能力、资源基础理论。）

竞争定位

竞争定位是一种与众不同的竞争方式（波特，1985年）。（与之相联系的概念是一般战略。）

竞争战略

是指你事业的范围，相对集中在差异化、成本领先，或者用来实现一般战略的资源和能力（波特，1985年；哈默尔和普拉哈拉德，1994年）。（有时候叫做“商业战略”——与之相联系的概念是公司战略。）

竞争状态

某一产业内部现有竞争者之间的竞争程度（波特，1980年）。（与之相联系的概念是波特的五种力量模型。）

公司战略

公司战略的范畴包括了公司现有的业务，未来计划开展的业务（和发展它们的战略）和公司为这些业务创造价值的方式（安索夫，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1965 年；坎贝尔和古尔德，1994 年；波特；1987 年）。

成本驱动因素

无论是现在还是将来，在公司内部还是外部，能直接或间接产生现金流出的因素（格伦迪，2002 年；拉帕特，1986 年）。（与之相联系的概念是价值驱动因素。）

成本领先

这是一种致力于在某一产业内或者在某一特定的战略集团内（或者是具有相似意向或目的的竞争对手的组织）实现最低单位成本的战略（波特，1980 年）。（与之相联系的概念是差异化战略、集中化战略。）

资本成本

资本成本是资本供给者要求实现的最低程度令人满意的财务回报水平。这些资本来源于风险资本、长期贷款以及其他长期融资方法（麦克塔格等人，1994 年；拉帕特，1986 年；雷曼，1990 年）。（与之相联系的概念是利益相关者价值。）

文化

文化是用来描述一个组织（或者是它的一部分）特征的一套独特的价值观、态度和行为方式（坎特，1983 年；帕斯卡，1990 年；彼得斯和沃特曼，1982 年）。（与之相联系的概念是行为方式、战略能力、范例和价值观。）

深思熟虑的战略

深思熟虑的战略是一个详细考虑到 a）市场吸引力，b）竞争地位，c）市场和顾客需求变化，以及 d）竞争者意图的战略（安索夫，1965 年；明茨伯格，1994 年；波特，1985 年）。（与之相联系的概

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

念是应急战略、战略意图。）

拆分

拆分是指将一项业务或一个经营集团分拆成许多独立的业务或经营单位。这种分拆主要根据它们的增长情况、竞争战略、产业部门、发展潜力、发展前景、财务绩效和股东能够感受到的吸引力等的不同来进行的（坎贝尔和古尔德，1994 年）。

差异化战略

这是一种一般战略，其目的是比其竞争者更能为目标顾客带来真实的或者是更易感受到的价值（波特，1985 年）。（与之相联系的概念是成本领先战略和集中化战略。）

多元化

多元化是指公司开发新的产品、进入新的市场、设立新的分销渠道、采用新的技术、开拓新的地理空间和发展新的能力（或者是同时进入其中的几个领域）等行为（安索夫，1965 年；波特，1987 年）。（与之相联系的概念是差距分析。）

剥离

这是一个出售、关闭或者是自动削减一项业务规模的决定（坎贝尔和古尔德，1994 年）。

统治地位

当一个市场参与者拥有了控制性的市场份额、第一流的品牌、拥有独特的资源或技术、最低单位成本、标准化的员工和领导产业思维方式的能力时（或者同时拥有以上几种优势时），它便拥有了这种强有力的竞争地位（孙子）。（与之相联系的概念是持久竞争优势。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应急战略

应急战略是指一系列战略行为或决策的模式（明茨伯格，1994年）。（与之相联系的概念是深思熟虑的战略。）

进入障碍

进入障碍是进入某一特定市场时产生的可以感受到的真实成本、困难和风险。进入障碍也许涉及 a）进入一个全新市场； b）（一个现有企业）到另一个地区拓展新市场。

退出障碍

退出障碍就是退出某一特定市场时产生的可感受到的成本、困难和风险（波特，1980 年）。（与之相联系的概念是波特的五种力量模型。）

财务战略

财务战略就是寻求和配置资本从而实现成本、风险和回报三者的最优平衡。（与之相联系的概念是利益相关者价值。）

集中化战略

集中化战略是一种有意限定在市场规模、产品或技术（部分或三者）方面的一般战略（波特，1985 年）。（与之相联系的概念是差异化战略和成本领先战略。）

差距分析

差距分析是指一个公司的目标与它在既定的当前战略下可能取得的绩效之间的差距（安索夫，1965 年）。（与之相联系的概念是突破、多元化。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通用电气矩阵（有时叫做目标政策矩阵）

通用电气矩阵描述了一个集团或者是一个单独的战略经营单位的内在市场吸引力（它以增长驱动因素和波特的五种竞争力量为基础）和相对竞争地位之间的相互作用关系。（与之相联系的概念是定位。）

一般战略

这是一种公司将不仅会选择如何参与竞争，而且还会选择如何退出竞争的特定类型的战略。差异化战略、成本领先战略和集中化战略是一般战略的三种类型（波特，1985 年）。（与之相联系的概念是竞争优势。）

治理

组织为什么会存在？如何对组织的战略进行管制？因而产生了伦理上关注，像汉迪（1989 年和 1994 年）所强调的那样。

全球战略

全球战略是指跨越国界和文化处理战略问题的战略。“全球化”并不一定意味着“每一个地方”，或者是“每一件事情”。全球战略可以侧重于一系列问题：市场、产品研发、技术、流通、组织、财务、收购和联盟（巴雷特和戈夏尔，1984 年；乔治·叶，1992 年）。

增长驱动因素/增长制动因素

增长驱动因素是指在一个市场的特定时期内任何导致销量增加或价格上涨的外部因素。增长制动因素则是指在同样一个市场的特定时期内任何导致销量或价格下降的外部因素（格伦迪，2002 年）。（与之相联系的概念是波特的五种力量模型和 PEST 分析。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人力资源战略

人力资源战略是一整套意图、优先权和计划，其目的是随着时间的推移不断变换组织的能力以应对现有的和未来的挑战（奥利奇和雷克，1990 年；格伦迪，2003 年）。（与之相联系的概念是能力。）

模仿战略

模仿战略是比较容易实施的。竞争者或者是新进入者只要对某一特定公司的战略进行模仿就可以了（它与可持续性结合密切——格兰特，1991 年；波特，1985 年）。（与之相联系的概念是竞争优势。）

产业思维方式

产业思维方式是某一特定产业占内主流地位的一套认知、期望和假设（格伦迪，1994 年和 2002 年）。（与之相联系的概念是波特的五种力量模型。）

整合

整合是一个通过吸收、改变或改进来增加一个收购项目价值的过程（哈斯佩拉和杰米森，1991 年）。（与之相联系的概念是收购。）

传承

战略传承是指以往事情的总和，包括现有资源基础和技能、过去（成功或失败的）战略决策等。

逻辑渐进主义

逻辑渐进主义是一个相对自发性的过程，在这个过程中，战略决策在很大程度上是通过对当前战略的增加、改变或删减而制定的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

逻辑渐进主义更多地是与空想战略相对照的（奎因，1980 年）。

市场营销战略

市场营销战略是关于如何在许多市场上进行竞争的连贯一致的计划，有着明确界定的优先顺序、目标市场和财务目标。

兼并

兼并是指两个大体上具有平等地位的企业或集团的结合（说到这里，其实许多所谓的“兼并”是表面兼并——实际上是“一家公司和它的一套管理班子接管了另一家公司”）（哈拉佩斯和杰米森，1991 年）。（与之相联系的概念是收购。）

使命

使命是对我们从事经营活动的目的、我们从事什么样的经营活动和我们独具特色的竞争方式的一个简明易记的宣言。它还应该是令人鼓舞的（坎贝尔和古尔德，1994 年）。（与之相联系的概念是远景、战略领导能力。）

实际上，很多使命宣言并不符合上面的要求，它们要么太长，要么就是太泛（比母亲的唠叨强不了多少）。由于鼓励占有那些吸引力不明显和股东价值微乎其微的市场，许多使命宣言实际上弱化了企业竞争优势，甚至损害了利益相关者价值（坎贝尔，1994 年）。（与之相联系的概念是战略意图、远景。）

PEST 要素

PEST 要素就是影响公司外部环境的政治、经济、社会和技术力量（安索夫，1965 年）。（与之相联系的概念是增长驱动因素。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

范式

范式就是我们处理周围事情的方式。这个概念同文化的概念即使不是完全相同，也是十分接近的（约翰逊和斯科尔斯，1987 年）。（与之相联系的概念是战略变革、文化、价值。）

定位

定位是一种为了服务某一特定产品/细分市场或以某一特定的方式竞争的对外和对内的承诺。定位意味着战略选择，即固守你坚信的一个战略位置（至少现在是这样的），而不会尝试其它可能的战略定位。（与之相联系的概念是应急战略。）

过程学派

这一战略学派认为过程比战略分析内容——以及分析技术内容——更为重要（明茨伯格，1994 年）。

选择

一系列的可选战略或实施方法（《小熊维尼》，迈尼，1926 年——鼓励一个人避免反复做同一件事情，例如避免下楼时一次一次地碰头）。

基于资源的竞争优势

竞争优势的获得在于能得到的独一无二的或者是与众不同的资源，而且这种资源很难被获得或仿制（格兰特，1991 年）。

愿景

愿景是对未来的刻画或描述，它具有内在的一致性和远见性。（迪格斯，1988 年；威克，1985 年）。（与之相联系的概念是传统事件、不确定性。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

共有价值

整个组织或组织的一部分共同拥有，被牢固坚持的一系列行为规范准则 (彼得斯和沃特曼，1982 年)。

股东价值

股东价值是可感知的和真实的未来现金流折现的价值，这笔现金流是一个集团的战略经营收益的总和减去集团总公司的成本。“可感知”意味着这种价值能够被股东所感受到（它能用股票市场的价值进行衡量)。“真实”意味着这些战略内在的经济价值和未来的潜力。除了集团现有的经营战略外，我们还应该考虑到未来的机会，它们也能带来价值（拉帕特，1990 年；雷曼，1990 年；麦克塔格等人，1994 年)。（与之相联系的概念是财务战略。)

利益相关者

利益相关者是指任何人（不管是内部的还是外部的)，不是某项战略的决策者、顾问、执行者，就是受害者（皮尔西，1989 年；格伦迪，2002 年)。

战略假设

战略假设是指对于市场状况或者公司未来战略的成功可能所做出的一些明确的和隐含的预期（米特罗夫，1993 年)。（与之相联系的概念是愿景、假设)。

战略业务单位

战略业务单位是组织的一部分，它集中服务于某一特定的产品市场领域，有专门的资源和结构与它相适应。战略业务单位是一个在六、七十年代流行起来的概念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略变革

战略变革是对于公司竞争战略做出的渐进或者是激进的调整，也是组织对外部变化做出的反应、预见和提前行动（约翰逊和斯科尔斯，1987 年；坎特，1983 年）。

战略匹配

战略匹配是一个新的战略和其它战略的一致性程度，以及它能给全部战略目标和战略意图带来价值的程度（约翰逊和斯科尔斯，1987 年）。

战略意图

实现特定战略目标的愿望、决心和资源初步开发（哈默尔，1994 年）。（与之相联系的概念是远景、深思熟虑的战略。）

战略领导能力

战略领导能力是战略主要执行人员或他们所在的高层团队的态度、信念、行为方式和使命宣言的象征性体现（坎特，1983 年；彼得斯，1982 年）。（与之相联系的概念是使命、远景。）

战略管理

战略管理就是一个扫描环境，确定和排列选择权、资源配置和实施，积极主动地创造环境，提高可持续竞争优势的过程（安索夫，1963 年；波特，1985 年）。

结构

以最低的成本、最小的复杂性和最少的时间引导员工实施战略的组织框架（钱德勒）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

风格

一个组织实际运行的方式。例如，员工参与方式、独裁方式等等（坎贝尔和古尔德，1987 年；彼得斯，1982 年）。

替代者

从购买者的角度看，一些可以满足顾客需求的其他方式（波特，1982 年）。

供给者力量

供给者力量是指供给方对某一产业所拥有的谈判力量（波特，1980 年）。

可持续性

可持续性既可被应用到增长驱动因素、一般性的竞争力水平（波特的五种力量模型）又可用于公司的竞争地位。可持续性是指公司在没有不适当的成本、困难和威胁的情况下战略地位得以保持的程度（波特，1985 年）。

协同

无论是在业务层面还是在公司层面，通过整体大于部分的原理创造增加值（坎贝尔和古尔德，1994）。

基于时间的竞争优势

以时间为基础的竞争优势是指一个公司能够通过速度来赢得竞争优势，这主要是通过能比竞争对手更快地发现竞争机会，更快地实施战略变革或者是更快地对顾客需求变化做出与众不同的反应来实现的（斯托克，1990 年）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过渡事件

过渡事件是指将公司或者它所处的环境带入一个新的竞争性世界的内外部事件。（这个概念被用在愿景发展上。）

价值创造

价值创造是指一项经营战略、决策或项目产生了超过资本成本的未来现金流增加的可能性（格伦迪，1998 年；麦克塔格等人，1986 年；拉帕特，1986 年）。

价值破坏

价值破坏是指一项战略决策或者是一个业务单位产生了负的未来现金流，或者是产生了正的未来现金流，但是这些现金流不足以补偿资本成本的可能性（格伦迪，1998 年）。（与之相联系的概念是价值创造、价值稀释、股东价值。）

价值稀释

价值稀释是指表面上取得（会计盈利），但实际上却不能完全补偿资本成本的可能性（格伦迪，1998 年）。（与之相联系的概念是价值创造、价值破坏、股东价值。）

价值驱动因素

无论是现在还是将来，在公司内部还是外部，能直接或间接产生现金流入的因素（格伦迪，1988 年、2000 年和 2002 年；拉帕特，1986 年）。（与之相联系的概念是成本驱动因素。）

价值观

价值观是指导组织行为的最根本的优先序和准则（约翰逊和斯科尔斯，1987 年；坎特，1983 年；彼得斯，1982 年）。（与之相联

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系的概念是文化和范式。)

远景

远景是对一个市场、一个公司的战略地位或者是一个公司的战略意图的未来描述。(相联系的概念是战略领导能力、使命和战略意图。)

不确定性

不确定性是很难量化的风险。(与之相联系的概念是愿景和战略假设。)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第3章

战略大师

下面是我们的公司战略大师（以字母顺序排列），以及它们闻名的领域：

安索夫	公司计划，多元化，深思熟虑战略，环境审视
阿吉里斯	战略与学习
巴特雷特与戈夏尔	全球竞争
贝内特·斯图尔特	经济增加值（EVA）
“黑爵士”	巧妙的计划
波士顿咨询集团	BCG矩阵
鲍曼	感受到的使用价值/相对价格
布雷布鲁克与林德布洛姆	分析组织在按照波士顿咨询集团的BCG矩阵进行战略转变时，如何应对在实施战略转变中所面临的阻力。
坎贝尔与古尔德	战略与风格，公司总部的角色
钱德勒	战略和结构
阿里·德赫斯	愿景
高德拉特	约束理论
格兰特	基于资源的（竞争优势）理论
格伦迪	战略与股东之间的平衡，突破性思考，战略执行，人力资源战

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	略，战略行为，战略思想评价，收购等。
哈默尔与普拉哈拉德	核心能力，战略延伸，未来竞争
汉迪	虚拟组织
哈斯佩拉与杰米森	收购战略管理
约翰逊与斯科尔斯	战略过程（以及范例）
坎特	战略变化和催化
卡普兰与诺顿	平衡记分卡
卢因	“力场分析”，组织刚性
洛伦奇与鲁斯	战略联盟
麦克塔格、康特斯与曼金斯	股东价值
明兹伯格	战略行为，组织形式，应急战略
米特罗夫	不确定性分析
大前研一	竞争地位
帕斯卡	战略管理中的争论，“7s”模型
彼得斯	“7s”模型，组织挑战
皮尔西	利益相关者分析
波特	波特的五种力量模型，一般战略，产业动力，价值链
奎因	（战略决策中的）逻辑性改良主义
拉帕特	股东价值
圣吉	学习型组织
斯莱沃斯基	价值转移
斯彭德	（决策）战略处方
斯托克	基于时间的竞争
孙子	战略和优势
奥利奇	组织能力，自内向外的竞争
威克	愿景
韦尔奇	组织改革
乔治·叶	全球战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伊戈尔·安索夫（主要大师）

大师简介

伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff）是公司计划的“创始之父”。他从事战略管理有几十年的时间，对于战略管理的贡献就相当于滚石公司的麦克·杰格对于摇滚音乐的贡献，并且他们处于同一时代（从20世纪60年代到2000年）。伊戈尔主张更加富有逻辑性、深思熟虑的战略制定方式，并成为该理论学派的一个关键性人物。

主要成就

伊戈尔得以闻名的成就有很多，主要有以下几个方面：

- 确定了建立公司计划的正式管理程序。
- 推广了 SWOT 分析。
- 提供了安索夫矩阵（见图5），来帮助我们理解多元化战略中包含的风险程度。

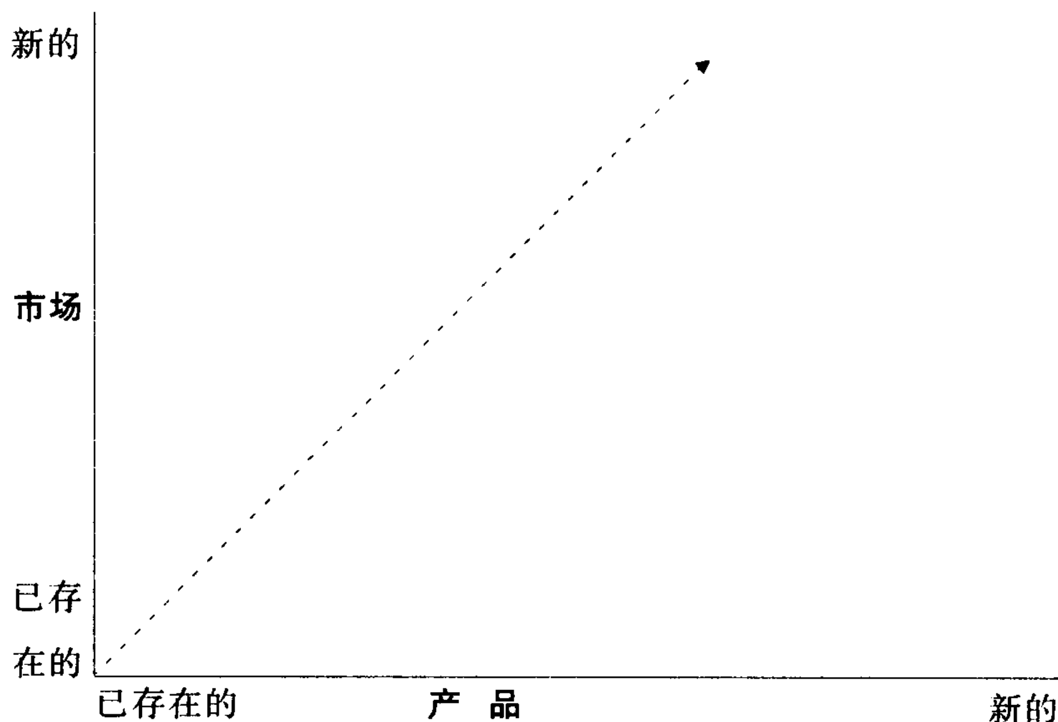


图5 安索夫矩阵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 发展了环境审视的思想，探测隐性信号的思想和环境突变的思想。
- 从“战略管理”的角度重新定位“战略计划”，并认为“战略计划”应当是一个持续过程的一部分，而不是每年一次，甚至更长时间才进行一次的计划程序。
- 在关于深思熟虑型战略的不同优缺点方面同以亨利·明茨伯格为代表的应急型战略主义作斗争。
- “差距”分析，研究期望产出同当前战略可能产出之间的差距。

现在我们就依次来考察伊戈尔的这些成就：

确定了建立公司计划的正式管理程序

安索夫的重要著作“公司计划”强调要将战略过程分解为几个不同的步骤，最重要的有以下几个方面：

- 外部分析——明确市场机会和威胁。
- 内部分析——明确公司的优势和劣势。
- 选择（以及我们的可选方案）。
- 执行。

这个模型（及其改进模型）在今天仍然被许多战略咨询公司使用。（例如，图1就是该模型的改进模型）

推广了SWOT分析

虽然我们并不精确的知道SWOT分析是如何被发明出来的，但是我们却清楚地知道是安索夫将这种技术手段加以推广。安索夫不仅使SWOT分析在四十多年里成为战略管理最常用的分析技术，而且也使它也成为市场分析的一个必要工具。（见图6）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

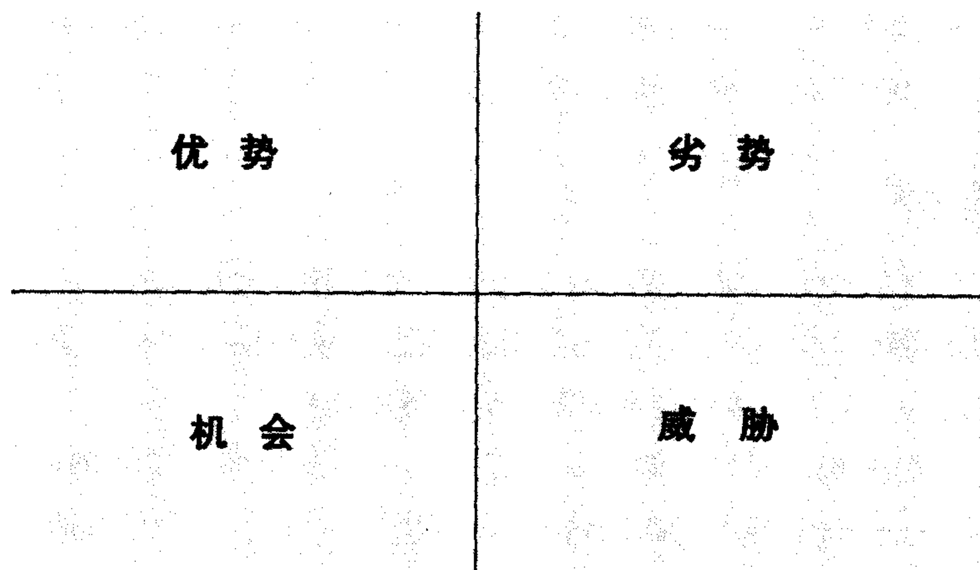


图 6 SWOT 分析

安索夫矩阵是早期的关键性战略矩阵之一，它的优点就在于它的简单明了。它将通过产品更新而实现的公司发展和通过市场开拓而实现的公司发展进行比较。它的核心假设是：

> "新产品和新市场的开发都会根本性的和不成比例的增加公司风险。"

同时需要警告一点，大量对多元化相对成功的案例分析结果表明：可能会让人感到惊讶的是，这种类型的多元化并不一定会降低绩效，条件是公司要培育其核心竞争力。因此多元化不一定是一个不好的转变，事实上从一定的意义上讲，适当的多元化可能会带来更好的绩效。在这里一个必要条件是，公司是变革性的，并且这种变革是与市场相适应的。

从"战略管理"的角度重新定位"战略计划"

伊戈尔迈出开创性的一步，从"战略管理"的角度重新定位"战略计划"，其目的是为了说明：

- 战略不仅仅是每年重复一次的计划，而且是一个不断的、持续的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 战略不仅仅是对环境变化的响应，而且应当包括创造一个更加有利的、竞争性的环境。

环境审视

伊戈尔致力于研究对环境变化进行跟踪分析的重要性。尤其他强调要对环境中的“隐性信号”保持敏感的重要性，例如，表明你正在进入一个新的经济性和竞争性时代的隐性信号。

通常说来，安索夫的“隐性信号”决不是指那些微弱的信号。“9.11”——一个并不很弱的信号——表明我们要为一个重要的大型全球性灾难做准备，这个灾难的规模是自从20世纪60年代“古巴导弹危机”（有可能引起第三次世界大战）以来最大的。

在20世纪90年代早期，深思熟虑型战略主义学派和应急型战略主义学派是对立的。伊戈尔就深思熟虑型战略的不同优缺点同以明茨伯格为代表的应急型战略主义进行斗争。在不同学术杂志上的长期论战中，双方以4–4的平局收场，双方都没有能够认识到这种论战其实是没有意义的。在阅读了那些相互攻击的文章后，人们不禁会感觉到这种争论本质上是一种人为制造的分歧。人们应当平等的吸收两个学派的思想，从而决定如何进行战略管理。

“差距”分析

差距分析是最重要的，也是最容易被忽视的战略管理工具之一。图7向我们展示以下几种情况：

- 公司在业务“不为”的情况下的未来绩效。
- 实施当前计划后公司的未来绩效。
- 未来的目标绩效［或者哈默尔和普拉哈拉德提出的“战略延伸”（1993年）］。

在此，我们的中心问题是要制定新的（突破性的）战略来弥补这种差距。我们在对任何的战略进行分析的时候，都需要使用“差

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

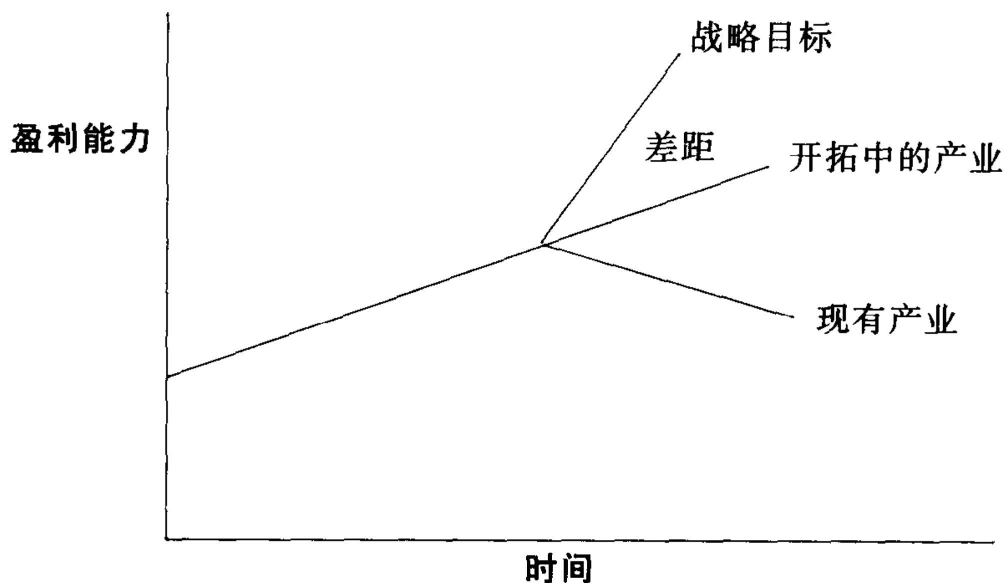


图 7 “差距”分析

距分析”这种分析工具。但是“差距分析”这一工具本身也存在许多的不足。“差距分析”的不足主要有以下几个方面：

- 除非管理者能够懂得如何变得更有战略创新性，并且懂得如何估计潜在战略突破的价值，否则发现事情陷入差距之中会引起恐慌。
- “差距分析”可能会将管理者的激情限定在那些中期财务目标上，而非一些可能的艺术技巧。[正如我们后面要展开论述的哈默尔和普拉哈拉德（1994 年）的观点。]

令人惊奇的是，安索夫的“差距分析”事实上是被公司战略文化主流排斥在外的，在实际工作中也仅仅在大约 20%的公司得到应用。那些少数的，懂得“差距分析”的人似乎都是一些市场工作者，并且他们也是在市场课程中学到的这种方法。

作者对那些大大小小的公司在制定计划时没有使用“差距分析”工具这一现象感到纳闷（事实上，许多的计划都似乎仅仅是一种伪装，“差距”本身就存在于那些根据不足的预测当中）。实际情况可能是，当绩效下滑时，高层管理者可以通过“鞭策管理人员”来弥补至少一部分“差距”，虽然只是临时的。例如通过在某个年度经营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

周期内给管理人员施加压力使他们提高绩效，或者通过降低成本。

学术关联

正如上面所谈到的，安索夫在战略管理方法方面同明茨伯格有着根本的分歧。他总体上同波特和其他一些学者都属于设计学派。

主要著作

1 《公司战略》，*Corporate Strategy*，1965 年。公司战略的第一个完整的研究性体系。

2 《响应隐性信号中的管理疑惑》，*Managing Surprise by Response to Weak Signals*，加利福尼亚管理评论，1975 年。环境研究。

3 《新公司战略》，*The New Corporate Strategy*，1988 年。从战略计划到战略管理。

核心概念

- 公司战略 (Corporate Strategy)
- 多元化 (diversification)
- PEST 因素 (PEST factor)
- SWOT 分析 (SWOT analysis)
- 选择 (options)
- 战略过程 (strategy process)

著作难度 中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克里斯·阿吉里斯

大师简介

从教育背景讲，克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）是一名社会心理学家，因为他对团队管理行为和团队学习兴趣，所以被纳入了战略管理领域。克里斯是哈佛大学组织行为学教授。

几十年以来，克里斯一直致力于研究个体对组织环境变化的反应，以及组织学习如何成为诊断和行动的基础。

主要成就

克里斯强调团队学习以及它的对立面——保守行为的重要性。克里斯发现团队越聪明，它就越难以保持学习的开放性，越难以避免使自己变得保守。

克里斯把此处的这种过程描述为一种“双循环学习”。“单循环学习”指的是要把现有的事情做得更好，而“双循环学习”指要用新的方法做现有的事情或者干脆去做新的事情。简单地讲，“双循环学习”需要对问题进行重新构造，并且打破现有的思维方式。

“双循环学习”的概念听起来有一点过于专业或者神秘。事实上阿吉里斯的语言有时候的确难以理解，或许他这样做的目的就是为了使他的理论看起来更加深奥一点吧。不幸的是，这样造成的结果是他仅仅显得更加深奥，但是没有成为非常知名的大师，虽然他的理论本质是非常有意义的。

克里斯的最大成就是在哈佛商业评论上发表文章，强调管理者越是聪明，他们就越不想犯错误，当他们真的犯了错误以后，他们可能会否认这种错误或者做出保守的反应。阿吉里斯把这种行为称作是“自我封闭式错误”（self-sealing errors），这种错误一旦发生，就会被掩盖（安然和世界通信在2002年崩溃就是很好的论据）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学术关联

阿吉里斯把战略作为学习过程的观点使他同圣吉（1992年）的观点相近，圣吉写过“学习型组织”方面的论著。比过程学派做得更多的是，阿吉里斯对那些构成应急战略/渐进主义战略的认识性和政治性因素做了很好的论述。

主要著作

- 与施翁 (Schon D.A.) 合著《组织学习：行动前景的理论》，*Organizational Learning-A Theory of Action Perspective*，1978年。
- 《教聪明人如何学习》，*Teaching Smart People How to learn*，哈佛商业评论，1991年3月。

核心概念

- 单循环学习和双循环学习 (single versus double loop learning)
- 保守路线 (defensive routine)

著作难度 难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克里斯托特·巴特雷特和萨曼泽·戈夏尔(主要大师)

大师简介

巴特雷特（Christopher Bartlett）是哈佛商学院的工商管理教授；萨曼泽·戈夏尔（Samantha Ghoshal）是欧洲 INSEAD 学院的商业政策教授。

主要成就

巴特雷特和戈夏尔之所以闻名，是因为他们强调现在的竞争是发生在全球市场范围，而不仅仅是在国内市场。他们致力于识别什么才是至关重要的跨国能力。简单地讲，他们分析如何跨过国境管理规则和处理面临的困境，尤其是在矩阵结构下。

学术关联

巴特雷特和戈夏尔的研究同其他研究全球竞争的大师，例如哈默尔和普拉哈德、波特、帕斯卡和易普等有关联。巴特雷特和戈夏尔的贡献是关于“全球化思考，本地化行动”，主张全球化战略需要紧密地适应自身所处的环境。巴特雷特和戈夏尔描述了他们看待跨国公司的方式，认为跨国公司要作为战略事业单位的一体化网络进行管理。这包括要在世界范围发展杰出的核心，同时要确保知识在不同战略单位之间进行传播。

主要著作

《跨国界管理》，*Managing Across Borders*，1989 年。该书既是一个严谨的研究项目，同时也对组织应当如何思考和行动，从而使自身变得更具全球性进行了讨论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

核心概念

全球化战略 (global strategy)

著作难度　中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贝内特·斯图尔特

大师简介

贝内特·斯图尔特（G Bennett-Stewart）是创建了经济增加值（EVA）理念的一个美国管理咨询师。

主要成就

贝内特·斯图尔特因为创建了经济增加值这一概念而闻名。简单地讲，经济增加值就是超过资金成本的那部分未来资金流的现值。

EVA 已经在许多大的公司中得到了应用，尤其是美国的一些公司已经把它作为一种从财务上评价已有战略和新战略的重要方式。EVA 同样可以被用来评价公司可能需要处置和破产的环节和领域。EVA 不但能而且必须被用于评价任何新的收购和联盟。

EVA 是一种建立在现金流基础上的指标，而不是一种建立在传统的会计利润基础上的指标。相比于会计利润（会计利润可能被任何非现金调整例如折旧所歪曲），大大地接近了公司的经济价值。EVA 方法进一步的好处就是它考虑了长期的现金流，而会计利润考虑的周期要短的多。同样地，使用 EVA 可以将长期和短期的现金流进行相互地转换，这样就避免了在评价战略决策的经济价值时的目光短浅。

因此，在以下领域，EVA 可以作为分析价值增加的工具，用于进行定性的战略研究：

- 公司战略 (corporate strategy)
- 收购和合并 (acquisitions and mergers)
- 联盟 (alliances)
- 公司战略 (business strategy)
- 战略性投资决策 (strategic investment decisions)
- 以战略转换的价值为目标 (Targeting the value of strategic change)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 更加有效的成本管理 (more effective cost management)

学术关联

贝内特·斯图尔特的研究工作与麦克塔格（McTaggart），雷曼（Reimann）和拉帕特（Rappaport）有着密切的关联。

主要著作

《价值的寻求》，*The Quest for Value*，1991年对如何为股东价值创造制定计划，以及如何评价和管理资金成本进行了清楚地论述。

核心概念

经济增加值（EVA）

著作难度 很难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黑爵士

大师简介

黑爵士（Blackadder）是喜剧演员罗温·艾金森在主演过的一个著名的电视连续剧。

主要成就

“黑爵士”是因为他的“巧妙的计划”而闻名。事实上，战略从某种意义上讲，就是一种“巧妙的计划”。

在“黑爵士”电视连续剧中有关于“巧妙的计划”的例子。“黑爵士”和伯德瑞克发明了一种时间机器，在他们准备出发之前，他们中的一个人不小心碰到了控制杆，使他们回到了古代。

不幸的是，他们想不起来原始的时间设置。虽然他们在回到古代后得到了很多乐趣，但是他么还是想要回到先前的世界。

在尝试了各种方法，却均以失败告终。“黑爵士”对伯德瑞克说：“我真是倒霉透了，要在一个有着两个盥洗盆的小屋子里和世界上最蠢的人一起度过我的余生。”

伯德瑞克回答：“不要担心，我想我有一个巧妙的计划。”

“黑爵士”说：“我不信，你的巧妙的计划的内容是什么？”

伯德瑞克大体说出了他的计划内容：“你知道，当人要淹死的时候他一生的事情都会闪现在他的眼前。你如果能够把你的头伸到水里，就在你快要死的时候，你一定能够想起机器的时间设置。这样我们就可以回家了。”

“巧妙的计划！”“黑爵士”说，“但是有两个小的方面需要改进……”

在下一幕中，我们就看到了“黑爵士”把伯德瑞克的脑袋放到了盥洗盆中。因为不满意伯德瑞克的精美计划，“黑爵士”自己又制定了一个很好的计划。

一个“巧妙的计划”应当有以下的特征：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 有明确的办事目标——"我们真正想要什么?"在这个故事里就是要想起机器的时间设置。
- 要把各种可能的问题答案用小说的方式进行综合——为了寻找能使你记起遗忘的事情的方法。
- 这些问题答案中至少有一个是能够让人感到惊奇的，而不是显而易见的——肯定不应该是一个显而易见的答案。
- 但是，整个巧妙的计划从根本上是相对简单的。
- 并且，最好能够不容易被模仿。

总之，"黑爵士"的战略概念，或者说是"巧妙的计划"，对一些大师沉重的战略书籍来讲，是一个有用的、轻松的调剂。

核心概念

巧妙的计划（the cunning plan）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

波士顿咨询集团

集团简介

波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）是一个在 20 世纪 60 年代就红极一时的重要战略咨询公司，它现在已经成为一个国际型的企业，和全球许多大的公司有业务合作。

主要成就

波士顿咨询集团是以市场增长/市场占有矩阵而闻名（见图 8）。在竖轴中，我们看到的是相对市场增长率；而在横轴中，我们看到的是相对市场占有率。

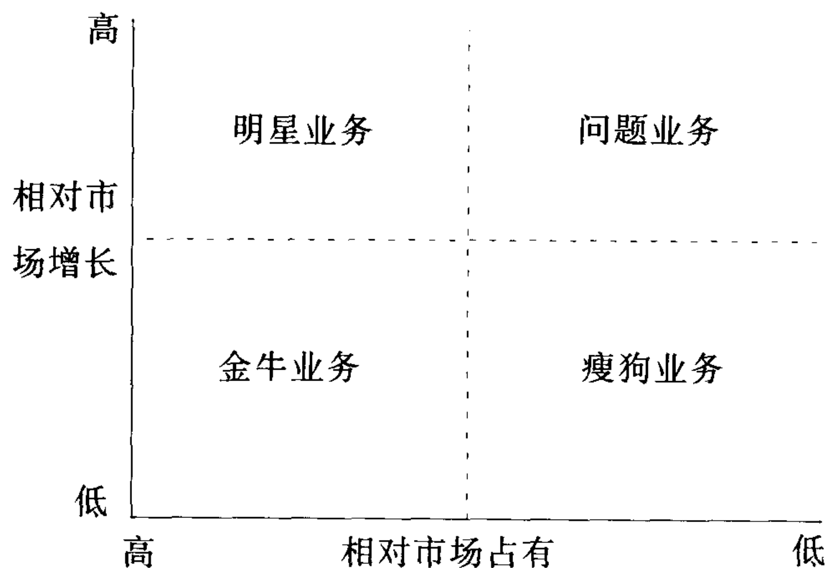


图 8 BCG 矩阵

该矩阵可以被分为四个主要象限：

- 西北：明星——正在增长的业务
- 西南：金牛——处于丰收的业务
- 东北：问题——正在浮现的业务
- 东南：瘦狗——等待剥离的业务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

典型的情况是，在整个生命周期中，一项业务可能会开始于问题业务，然后发展为明星业务，成熟后变成金牛业务，最后淡出，变成了瘦狗业务。这个矩阵不但对事业组合分析有所帮助，而且对整个产品的生命周期分析也有所帮助。

BCG 矩阵是评价战略业务组合体的一个大致的方法。然而，它也存在一系列的缺点：

- “相对市场增长”仅仅说明了吸引力的一个方面，而没有考虑到 PEST 因素和波特的五种力量。
- “相对市场占有”仅仅是能说明企业竞争地位的一个变量，我们还需要考虑到一些其他因素，例如品牌、产品质量、服务、市场反应、单位成本等。
- “相对市场占有”的概念可能会因为市场概念界定的不同而有所不同，例如本地市场和全球市场。
- 我们假定应当剥离瘦狗业务，但这对于企业来讲可能是危险和不适合的，事实上在 BCG 的概念下，大部分业务都是瘦狗业务。
- 这个矩阵很容易被理解为各事业单位的位置是给定的，一成不变的。但是事实并非如此，BCG 矩阵仅仅是我们分析战略事业单位的起点。

核心概念

- 明星业务，金牛业务，瘦狗业务，问题业务（Stars, cash cows, dogs and question-mark businesses）
- 事业部分析（portfolio analysis）

著作评论　不实用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克里夫·鲍曼

大师简介

克里夫·鲍曼（Cliff Bowman）是英国克兰菲尔德管理学院的战略管理教授。

主要成就

克里夫·鲍曼之所以闻名，是因为他强调大家需要关注并计算这样一个比例数：

$$\frac{\text{感受到的使用价值}}{\text{相对价格}}$$

尽管许多人可能会认为计算这个比例或者在一个二阶矩阵（见图 9）中确定自身的位置是一个很简单的事情，但是从实际的应用和研究中，我们发现事实并非如此。

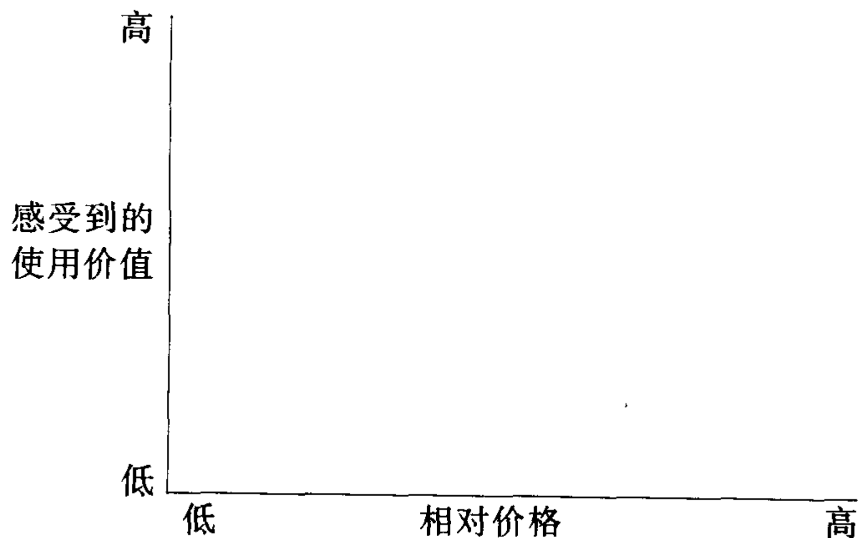


图 9 感受到的使用价值/相对价格

在图 9 的矩阵中，企业应当争取达到的位置是高使用价值低相对价格的区域，也就是左上部分。这样企业就能够实现高速的增长，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并获得有利的竞争地位。最不利的位置是低使用价值，高相对价格的位置。处于这个位置的企业会变得沾沾自喜，而无所适从。

现在我们面临的难点是在感受到的使用价值比较高的时候，通常相对价格也会很高。例如作者要组织一些人去西雅图的微软公司做一次商务旅行。如选用英国航空公司直接从英国出发，作者面临着三种选择，经济舱（1150 英镑），世界旅行者优惠普通舱（World Traveller Plus，1550 英镑）和商务舱（6000 多英镑！)。对于 6000 英镑的商务型，微软公司表示怀疑，并且不愿意支付；而对于 1550 英镑的普通型，他们也要考虑再三才能做出决定。微软公司是谁？全球最成功的企业之一！

或许英国航空公司在这方面的确存在一些问题。

同时鲍曼也在决定企业竞争优势的潜在能力方面做了大量的研究。例如，他的一个研究案例表明，决定一个企业竞争优势的主要因素就是企业能够将商品卖出的销售能力。我们很难从企业内部识别企业这种潜在能力，因为这些能力已经被认为理所当然了。因此我们在研究的时候，需要将顾客因素和外部因素考虑进来，考虑与顾客进行面对面接触时的关键性价值创造行为。

从整体上看，克里夫·鲍曼的工作对那些偏远的应用主义战略理论是一种矫正性的发展。

学术关联

鲍曼对潜在能力的研究同哈默尔和普拉哈德（1994 年）有着密切的关联。同时他的研究对波特的一般战略也是一种很好的发展。另外，鲍曼的实践主义倾向同笔者是一致的。

鲍曼对感受到的使用价值同相对价格的比较研究使我们能够更好的理解波特的论断：一个企业不能够同时成功地实行低成本和差异化战略。在鲍曼看来，竞争战略的本质就是要在同样的价格下，为顾客提供比你的竞争对手更多可感受到的使用价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主要著作

《竞争战略的本质》，*The Essence of Competitive Strategy*，1995年。

核心概念

- 感受到的使用价值 (PUV)
- 感受到的使用价值/相对价格矩阵

著作难度 较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

布雷布鲁克和林德布洛姆

大师简介

布雷布鲁克（Braybrooke）和林德布洛姆（Lindbloom）是过程主义学派的理论家，研究重点在于分析大多数组织在制定战略决策的过程中，面临的结构缺失问题（等同与逻辑问题）。

主要成就

在布雷布鲁克和林德布洛姆的著作中他们认为，组织中的战略决策制定根本不稳定和混乱，并且天生就有抵制正式战略计划的倾向。有些战略学家在研究问题的时候，在毫不考虑现实行为本身的前提下，就在主观上企图建立一个战略计划过程。布雷布鲁克和林德布洛姆认为这是很天真的，并对此提出了警告。许多研究体系，例如安索夫（1965 年）体系，研究的重点在于环境审视、SWOT 分析、差距分析等等。虽然这些体系的确为战略思想提供了一些框架，但是却没能使目前的管理过程变得简单。要想应对在实施战略转变中所面临的阻力，我们应该：

- 使用战略分析工具和技术，但是不要过于依赖它们，不要指望在没有对公司政治力量进行管理的情况下，工具和技术自己就能实现战略转变。
- 建立一个缓冲区。
- 提前反映团队角色。
- 运用促进力量。

学术关联

布雷布鲁克和林德布洛姆在早期就提出了许多先进的战略思想，而这些战略思想后来在奎因的著作《变化中的战略：逻辑渐进主义》（1980 年）中得到了论述。《变化中的战略：逻辑渐进主义》对战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决策的制定过程，以及明茨伯格的应变战略进行了更加理性的论述，并认为战略过程是具有流动性的。同阿吉里斯（1991年）和圣吉（1990年）一样，布雷布鲁克和林德布洛姆也认为组织需要通过学习来传递真正的战略思想。

主要著作

《决策的战略》，*A Strategy of Decision*，布雷布鲁克和林德布隆合著，1963年。在战略决策的制定过程中，组织应当如何应对在实施战略转变中所面临的阻力。

核心概念

应对阻力 (muddling through)

著作难度　难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坎贝尔和古尔德（主要大师，英国）

大师简介

坎贝尔（Campbell）和古尔德（Goold）都是因为没有成为战略咨询顾问，而在19世纪80年代进入了战略管理学术界。他们是在哈佛商业评论上发表过文章的少数几个英国战略思想家中的两个。从他们研究的问题来看，他们更倾向属于深思熟虑型战略学派，但是这并不说明他们对过程学派的观点不予关注。

主要成就

坎贝尔和古尔德写了《战略和风格》（1987年）和《公司级战略》两本著作。《战略和风格》将公司风格分为三种类型：

- *战略计划型：公司总部要回答战略的两个问题“为什么”和“是什么”。*
- *战略控制型：公司总部只是制定基本的规则（“为什么”），而“是什么”和“怎么做”留给各战略事业单位自己去决定。*
- *财务控制型：在这种风格下，事实上公司总部关注的仅仅是财务数字。当这些财务数字显示正常，总部就会任其发展；如果数字显示不正常，总部则要加以干涉。*

这种分类方法的核心内容是母公司要在两个问题上做出回答：1）母公司同战略事业单位之间建立何种关联，即从这三种风格中选择一种；2）在该领域里，母公司提供的服务能不能增加其各事业部的价值。

在10年多的时间里，笔者一直企图对库克森集团（大的金属矿产加工联合企业）使用这种分类方法。在判断这个集团公司是属于财务控制型还是战略控制型的时候，产生了激烈的争论，因为该集团在战略管理方法方面明显存在模糊不清的情况。这个争论是很有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意义的，因为在争论发生之前，企业的许多高层管理者就对总部和事业部之间的角色界定感到迷惑。

显然，坎贝尔和古尔德很快就认识到了，虽然他们的分类方法很有洞察力，并且有用，但是它需要进一步地提炼。于是为了进一步发展他们的理论，坎贝尔和古尔德对集团内部各事业部之间相互配合产生的协同效应进行了大量的实证研究。可能并不令人惊讶，他们发现协同效应的经济价值是十分难以捉摸的。主要原因有以下几个方面：

- 管理者每天的主要工作是要经营好自己的事业部，而不是考虑如何同其他事业部合作，以创造协同价值。
- 内部的、政治上的敌对会降低各事业部之间的合作。
- 从结构上看，跨越组织和文化边界来管理协同价值是非常困难的。
- 在没有明确地认识到协同对自身的好处的情况下，管理者是不会为此而努力的。

除了早期他们同马克斯·亚历山大一起完成的开创性工作外，坎贝尔和古尔德还合写了一本关于母公司的研究性著作《公司层战略》，对战略思想的发展研究做出了很大的贡献。这本著作研究了母公司在哪种情况下才能够通过确认机会，避免价值破坏，通过促进事业部之间的合作，产生协同效应，为其事业部创造价值。坎贝尔和古尔德的一个主要概念就是“母公司优势”，认为我们应当回答的首要问题就是“母公司的竞争优势在什么地方”，而不仅仅是回答“什么是竞争优势”。

坎贝尔和古尔德的一个主要贡献就是发现协同效应的价值是非常难以捉摸的，并且经常是无法进行管理的。其主要原因是协同效应非常复杂，并且缺少载体，同时面临的是不同的利益相关者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学术关联

坎贝尔和古尔德对安索夫关于“公司计划”的早期论述进行了操作性的研究，不同于过程主义，他们将公司计划的风格同公司文化和公司结构结合了起来。坎贝尔和古尔德同样对股东价值理论的发展做了一点贡献。坎贝尔和古尔德虽然对经济价值的量化没有什么大的兴趣，但是他们却关注公司总部价值的研究。作为战略大师，他们曾努力向波特的一般竞争战略发展，并且取得了一定的成功。

主要著作

- 《战略和风格》，*Strategies and Styles*，1987 年。一本很重要的著作，认为公司管理者可以用许多不同的方式来管理公司战略，重点在于你会选择哪一种。
- 《公司级战略》，*Corporate Level Strategy*, 1994 年。从总体上研究，公司战略如何创造价值。

核心概念

- 战略计划 (strategy planning)
- 战略控制和财务控制风格 (strategic control and financial control styles)
- 母公司优势/公司价值增加 (parenting advantage/corporate value added)
- 公司协同效应 (corporate synergy)

著作难度 中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿弗莱德·钱德勒 （主要大师）

大师简介

阿弗莱德·钱德勒（Alfred Chandler）是在迈克·波特之前的，一个非常著名的战略理论家。他对战略和企业结构之间的关系进行了严格的和早期的论述。他在美国的知名度可能比在欧洲还要高。相比于过程学派，他更接近属于“深思熟虑”或者“理性”学派。

主要成就

钱德勒在其很有影响的著作《战略和结构》中认为，在公司战略和公司结构二者之间，我们应当先确定公司战略，然后决定公司结构。受其影响，麦肯锡提出了战略业务单位的思想。战略业务单位（SBU）可以做以下定义：

> 一系列相似顾客需要，相似顾客类型，相似向目标顾客传递价值的途径。

举例来讲，曼彻斯特联队（足球队）的战略业务单位包括以下内容：

- 媒体（包括陆地频道、空中频道、曼联俱乐部自己的频道 MUKV、互联网、移动电话等）
- 销售
- 娱乐
- 服务
- 球队本身

总体来讲，与上面的分类相比，许多公司在组织结构上更为独断专横，权力和职能过于集中（尤其是20世纪60年代早期），一个战略业务单位通常包括大量不同的业务模式。钱德勒认为这是不正确的，我们应当“根据市场来确定组织结构”，只有这样才会使组织

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结构变得更有效率。

学术关联

钱德勒的战略观点在很大程度上是建立在经济分析的基础上，这就为安索夫（1965 年）和波特（1980 年和 1985 年）的研究奠定了基础。

主要著作

《战略和结构》，*Strategy and Structure*，1962 年。分析如何通过将企业拆分为许多事业单位来促进战略管理。

核心概念

在进行公司设计的时候，要根据战略来确定公司结构 (strategy should precede structure in business design)。

著作难度　中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿里·德赫斯

大师简介

阿里·德赫斯 (A De Geus) 早期是“壳牌”公司的一个高级战略计划制定者，负责公司的愿景设计。后来，阿里·德赫斯逐渐开始从事学术研究性工作。

主要成就

阿里·德赫斯之所以闻名是因为他概括并推广了愿景设计的原则：

- 愿景是对未来情况的一个动态的描绘。这种描绘具有很大的可能性，具有内部的稳定性和可信性。
- 制定愿景的目的是要让我们能够对未来的情况有所认识，但这决不表明我们是在对未来进行预测。
- 通过对关键的环境体系的识别可以使我们对未来情况有所了解，关键的环境体系包括政治、经济、市场、竞争、顾客和变革。
- 现实世界向未来世界的转变是在某种可能出现的过渡事件作用下发生的，在这个转变过程中，可能会伴随隐性信号（安索夫）的产生，也可能会伴随潜在强信号的产生。

学术关联

在系统性思考上，阿里·德赫斯同圣吉（1990 年）的观点相近；在学习型战略上，阿里·德赫斯同阿吉里斯（1991 年）的观点相近；在环境审视方面，阿里·德赫斯同安索夫（1965 年）和威克（1985 年，同样是从事公司愿景设计）相近。IT 行业出现了“破坏性技术”的概念后，阿里·德赫斯的理论得到了进一步的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主要著作

“学习型计划”，*Planning as Learning*，哈佛商业评论，1988 年。

核心概念

愿景和不连续（scenarios and discontinuities）

著作难度 较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高德拉特

大师简介

高德拉特（Eliyahu Goldratt）是一位作家，著有小说《目标》，主要讲述了公司在决策制定过程的不同阶段会面临哪些主要的限制性因素，并且分析应当如何克服这些限制性因素，从而进入下一个决策阶段。

主要成就

高德拉特关于限制性因素的研究对于许多战略家都是很有帮助的，使他们关注战略执行的过程中的盲点问题，而不是仅仅沉迷于蓝图构想当中。

学术关联

高德拉特的研究与管理领域的其他许多理论都有关联：

- “力场分析”：[见卢因（1935年），后面有所论述] 对限制性因素进行界定和归类。
- 关键路径分析（来自项目管理理论）：向我们讲述了如何鉴定一些行为是不是属于主要的限制性因素。
- 运筹学：线性规划主义试图在存在限制性因素的情况下，寻求一种最优解。

高德拉特的研究实践对那些铺天盖地的、介绍性的战略管理著作 [坎特（1983年）、彼得斯（1982年）和帕斯卡（1990年)] 是一种强有力的矫正。

主要著作

1 《目标》，*The Goal*，1985年。一本关于如何逐步扫除限制性因素的小说（尤其是在特定的项目中）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 《限制理论》，*Theory of Constraints*，1990 年。一本更为大众化的管理著作，生动地讲述了限制性因素的本质。

核心概念

关注限制性因素的观念 (the concept of focusing on the limiting constraint)

著作难度 中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗伯特·格兰特

大师简介

罗伯特（Robert Grant）是一位美国的战略学家，它曾对波特的竞争优势理论提出挑战。他认为竞争优势更经常是由公司独一无二或者异质性的内部资源产生的，而不仅仅是由于公司在外部选择了不同形式的一般战略（波特，1985 年）。

主要成就

罗伯特的主要成就在于提出，着眼于公司内部的资源基础比着眼于公司外部的一般战略更容易理解一个公司的竞争地位。他特别指出，公司的竞争优势是来源于其他公司无法模仿的异质性资源。

关于独一无二的异质性资源，我们有这样一个实例：视频艺术公司是由约翰·克里斯建立的，目的是通过录制管理训练光盘来开发自己的管理才能。当然，世界上只有一个约翰·克里斯，因此这些管理训练光盘的销量异常的高，达到了一个顶峰。在当时，视频艺术公司根本就没有竞争对手，替代品也很少。

视频艺术公司在其鼎盛时期，资金周转达到 200 万英镑，净利润 100 万英镑/年，销售收益达到了 50%，这是一个不可模仿资源带来高利润率的例子。

学术关联

罗伯特的研究与哈默尔和普拉哈拉德（1994 年）“核心竞争力”方面的研究有所联系。罗伯特的研究与哈默尔和普拉哈拉德的研究在许多方面是有所重叠的。罗伯特的概念在鲍曼（1995 年）的研究下得到了进一步的发展。

主要著作

《以资源为基础的竞争优势理论》，*The Resource-Based Theory of*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Competitive Advantage，加利福尼亚管理评论,1991 年。如何获得独一无二的资源是决定竞争优势的关键。

核心概念

- 模仿战略 (imitability)
- 以资源为基础的竞争优势(resource-based competitive advantage)

著作难度 难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

托尼·格伦迪（本书作者）

大师简介

格伦迪（Tony Grundy）以前是一位注册会计师，具有工商管理硕士和博士学位，曾致力于研究战略决策制定、战略思想、战略行为和公司战略研究。在他的职业生涯中，作为一个管理咨询师占去了大部分的时间，目前他是克兰菲尔德管理学院的一名高级讲师。

学术贡献

格伦迪对战略管理学的发展做出了大量的贡献，例如：

- 研究战略决策制定和股东价值之间的联系（格伦迪，1992 年、1998 年和 2002 年）。
- 对创新和变革的思想对战略管理的作用进行了研究（格伦迪，1993 年、1994 年和 2002 年）。
- 对决定市场增长率的增长驱动因素进行分析，见图 10（格伦迪，1994 年和 2002 年）。
- 对战略执行过程进行了研究（格伦迪，1993 年和 2001 年）。
- 对战略相关行为进行了研究（格伦迪，1998 年）。
- 对战略性兼并管理进行了研究（格伦迪，1994 年和 2002 年）。
- 对战略思想的经济价值进行研究（格伦迪，2002 年）。
- 组织/人力资源战略（格伦迪，2003 年）。

把战略决策制定和股东价值联系起来：格伦迪 1992 年研究了为什么战略决策所带来的经济价值是非常难以被估计的，以及如何处理那些相互依赖的、触摸不到的、不确定的问题。当使用一系列定性的研究方法（例如米特罗夫的不确定性-重要性矩阵）以后，大多数问题就会迎刃而解。

格伦迪（1998 年和 2002 年）还将这些概念进一步的扩展，对价值创造行为进行论述（《公司价值体系》），并涉及到了管理关键价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

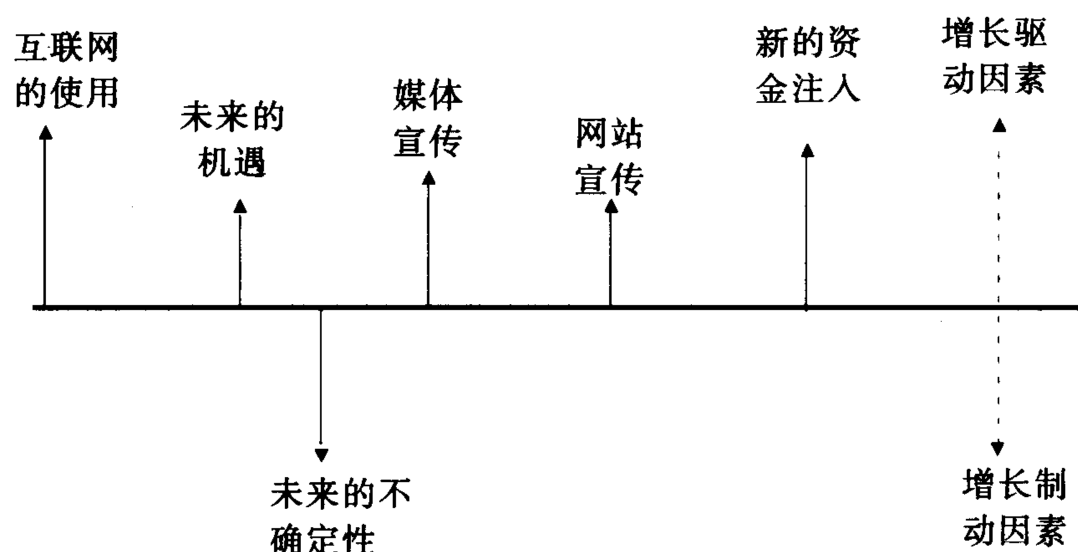


图 10　增长驱动因素

和成本驱动因素等更加灵活的概念。格伦迪还认为波特的价值链（一种常用的战略分析方法）仅限于对问题或机会进行当前的诊断性描述，而没有考虑到我们应当如何才能让事情做到更好。尤为重要的是，对波特的五种力量模型进行补充，格伦迪还提出了第六种竞争性力量，即“产业思维方式”。“产业思维方式”可以被这样定义：一个产业中，目前占主导的期望、感知和想象方式。

格伦迪还对明茨伯格的理论进行补充，将明茨伯格的两种形式战略发展成为五种，主要包括：

- 深思熟虑型战略
- 应急战略
- 集中战略（对各种不同的战略进行集中）
- 不确定战略（尝试不同的途径，争取达到目的）
- 分离战略（对混乱进行清理）

战略混合是一种很有用的诊断工具，它在目前流行的公司战略中占主导地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

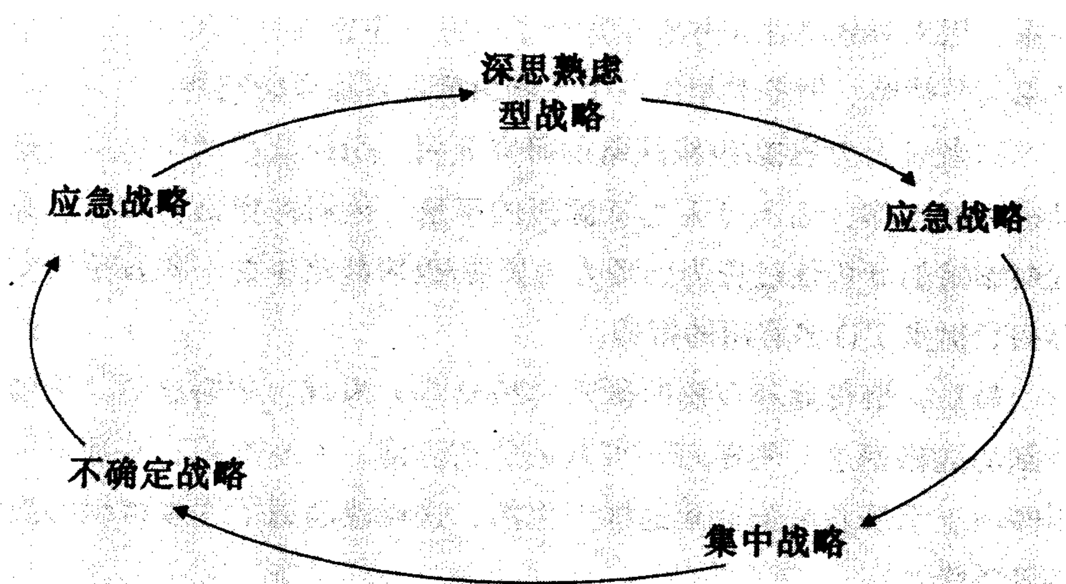


图 11 战略混合

战略执行过程

和很多把基本的研究重点放在战略分析和战略选择上的作者不同，格伦迪研究重点在于如何发展一套完整的过程来指导战略的执行（格伦迪，1992 年、1994 年、2001 年和 2002 年）。这种过程的一些方面已经被许多大的公司所采用，例如汇丰银行、微软、诺基亚、苏格兰皇家银行、标准人寿公司和特易购公司。

格伦迪在英国电信公司中对战略行为进行了大量的研究工作（或者说分析管理者如何使战略发展和战略讨论相互影响），通过研究得出了以下的结论：

- 公司内部许多关于战略的争端都是由于潜在的个人主义（虽然没有很明显的表现）所造成的。
- 一个战略团队如果想做到高效率，就必须对组织内部的大量因素进行调整。
- 令人惊奇的是，分析技术的使用能够解决大量的公司政治问题和个人关系问题。

在另一个与过程相关的主题上，格伦迪发展了一套有用的管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体系，用来对战略性兼并管理进行了研究（格伦迪，2002 年）。这个体系是从战略、财务和组织三个不同角度进行综合研究的。

作者对人力资源/组织战略的研究表明，组织战略的制定应当是经理人的工作，而不是人力资源部的事情。他同样指出，人力资源战略制定的分析性过程为处理人力资源/组织战略中的一些棘手的实际问题提供了许多有用的帮助。

最后，格伦迪和布朗的研究（2002 年）发现，战略思想（更加详细的战略理念）能够带来可观的股东价值。不幸的是，管理者并不倾向于承认股东价值是这样产生的，这样就削弱了许多组织的战略思考能力。

学术关联

格伦迪借鉴了战略设计学派（波特，1985 年）和战略过程学派（明茨伯格，1994 年）的思想，同时他也密切关注股东价值管理（麦克塔格等）方面理论与哈默尔和普拉哈拉德的创新理论的发展。

主要著作

1 《公司战略和财政决策》，*Corporate Strategy and Financial Decisions*，1992 年。研究战略投资在战略体系中的作用。

2 《战略变化的执行》，*Implementing Strategic Change*，1992 年。研究管理战略变化的工具。

3 《行动中的战略学习》*Strategic Learning in Action*，1993 年。研究战略思想是如何通过学习产生的。

4 《实现增长的突破性战略》，*Breakthrough Strategies for Growth* 1994 年。分析欧洲经济发展中，实现突破性增长的经典案例。

5 《利用战略行为》，*Harnessing Strategic Behaviour*，1998 年。通过英国电信公司的经验教训来说明管理行为会对战略造成的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 《开发战略性的财务管理》，*Exploring Strategic Financial Management*，1998 年。约翰逊和斯克勒斯“开发公司战略”的姊妹篇，将战略研究和财务研究结合起来。

7 《战略项目管理》，*Strategic Project Management*，2002 年。指导如何将项目作为一个小型战略来管理。

8 《收购与吞并》，*Acquisitions and Mergers*，2002 年。对收购中产生的战略问题、财务问题和其他方面的问题进行论述。

9 《作自己的战略咨询师》，*Be Your Own Strategy Consultant–Demystifying Strategic Thinking*，2002 年。对实践中的战略思想进行了全面的最新论述，并且分析如何才能够增加股东价值。

10 《增长》，*Growth*，2002 年。对增长进行管理的一种有用的指导工具。

11 《股东价值》，*Shareholder value*，2002 年。对股东价值管理过程和内容的总体论述。

12 《以价值为基础的人力资源战略》，*Value–Based HR strategy*，2003 年。是一本关于人力资源战略管理和股东价值管理的完整工具书。

核心概念

- 战略混合 (the strategy mix)
- 产业思维方式 (the industry mind–set)
- 增长驱动因素 (growth drivers)
- 公司价值体系 (the business value system)
- 评价战略思想 (valuing strategic thinking)
- 战略项目管理 (strategic project management)
- 突破 (breakthroughs)
- 战略选择矩阵 (the strategic option grid)

著作难度 较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

加里·哈默尔和普拉哈拉德（主要大师）

大师简介

哈默尔（Gary Hamel）和普拉哈拉德（S. K. Prahalad）在战略管理领域是属于权威型大师。他们深思熟虑战略学派。

哈默尔是伦敦商学院的战略管理教授，他曾经从跨国的角度研究了战略管理的发展。

主要成就

哈默尔和普拉哈拉德有三大主要成就：

- 核心竞争力
- 未来竞争
- 战略创新

核心竞争力

核心竞争力是一组技能的总和，它使我们具有竞争的能力，并给了我们独一无二的竞争方式。不幸的是，核心竞争力在企业内部很难被识别，因为构成这种能力的大多数因素经常是被认为是理所当然的，而不被人注意。但是通常核心竞争力比较容易从企业外部得到评价，尤其是可以通过测试顾客对公司的看法来评价一个公司的核心竞争力。

例如，赖安航天公司（Ryan Air）的核心竞争力有：

- 低成本的思维方式
- 低成本的管理和运营程序

相反，赖安航天公司同样也存在一些不足之处，这些不足之处会抵消了它所具有的优点，赖安航天公司主要在以下几个方面存在能力欠缺：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 媒体管理
- 解决顾客抱怨
- 把顾客作为个体来处理

核心竞争力不是一成不变的，而是随时间的推移而发展。这种发展会影响到公司未来战略的制定和执行。

未来竞争

哈默尔和普拉哈拉德的著作《未来竞争》是一本易懂的、有想象力的、每个战略管理者都必须读的书。在作者看来，任何的产业都不是固有的，而是不断更新的，在未来也会有多种多样的可能（属于“远景学派”）。许多 MBA 把分析研究的重点放到产业和市场的现有问题上，而没有研究未来应当是怎样的问题。哈默尔和普拉哈拉德研究的是一种延展性的思维方式，注意发展人们的想象能力。这种思想路线的精髓与本书作者自己的“战略思想突破”观点一致，都将战略看作是一个有创造性的、充满幻想的分析过程。在过去的十年里，使用了深思熟虑的突破型战略的公司有：

- 代森：毛毯清洗。
- 曼彻斯特联队：销售规划和媒体。
- 特易购：发展多元化，向非食品，高质量的产品转变。

最后，哈默尔和普拉哈拉德十分重视战略创新的重要性，在著作的战略思想章节注意提高论述的趣味性，这就大大增加了整个著作的应用性。

学术关联

哈默尔和普拉哈拉德有效地借鉴了大前研一的竞争优势理论，并将其推进到未来领域。同样，他们在某种程度上与帕斯卡、彼得斯、坎特的思想具有相似之处，他们都试图对现有的组织思维方式提出挑战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主要著作

1 《公司的核心竞争力》，*The Core Competence of the Corporation*，哈佛商业评论，1990年。理解竞争优势的特定基础。

2 《战略目的》，*Strategic Intent*，哈佛商业评论，1989年。战略目的同使命相比，更为详细，同远景相似。

3 《战略延伸和战略杠杆》，*Strategy as Stretch and Leverage*，哈佛商业评论，1993年。分析战略如何使视野得到提高。

4 《未来竞争》，*Competing for the Future*，哈佛商业评论，1994年。分析和建立未来的游戏规则。

核心概念

- 核心能力 (core competencies)
- 战略目的 (strategic intent)
- 突破 (breakthroughs)
- 挑战思维方式 (challenging mind-set)
- 未来思考 (future thinking)

著作难度　较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

查尔斯·汉迪（主要大师，英国）

大师简介

查尔斯·汉迪（Charles Handy）是为数不多的几位来自英国的战略大师之一。作为一个教授，他在伦敦商学院执教多年。

主要成就

查尔斯·汉迪对于战略管理的贡献就像菲尔·克林斯对于流行音乐的贡献一样。（菲尔·克林斯是 Genesis 乐队的成员之一，Genesis 乐队在 20 世纪 70 年代曾经发行了大量的流行音乐唱片，这些唱片虽然没有很大的销量，但是在当时却引导了时代的潮流。）

查尔斯的著作都是很宽泛的、通俗易懂的，并且也取得了很大成功。查尔斯最早的关于“组织”的著作，从理论上考虑了各种不同的公司组织形式，分析这些公司是如何通过结构调整来强化战略的实施，表达了很好的战略思想。在出版了第一本著作后的很短时间内，查尔斯便成为一个著名的，并且受人欢迎的战略大师。这主要得益于他写的那些更加通俗易懂的著作，例如《空雨衣：变革时代的商务哲学》就是一本关于虚拟组织的，通俗易懂的著作。汉迪总是喜欢站在思想的前沿，尤其喜欢研究与管理相关的文化和美学的前沿问题。

学术关联

汉迪的许多思想同美国坎特的思想相近，都是强调“向下级授权”的重要性，对高层管理者的工作内容进行重新定义，认为高层管理者应当把精力更多地放在高层事务上。

主要著作

《理解组织》，*Understanding Organisations*，1976 年。系统地阐述了一般组织结构及其运行规律（现在仍然被许多 MBA 课程作为教

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

材使用)。

《空雨衣》，*The Empty Raincoat*，1994 年。对核心劳动力来自国外的（主要是家庭）虚拟组织进行挑战性的论述。

核心概念

虚拟组织 (the virtual organization)
组织形式 (organizational forms)
组织管理 (governance)

著作难度　易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

菲利普·哈斯佩拉与戴维·杰米森

大师简介

哈斯佩拉（Philippe Haspeslagh）和杰米森（David Jemison）是两位重要的战略理论家，他们的主要研究方向是对公司接管的战略研究。哈斯佩拉是法国INSEAD学院的商务政策教授，而杰米森是德克萨斯州立大学的管理学教授。

主要成就

他们之所以闻名是因为他们首次从理论和实践两个角度综合地提出了如何对企业已收购的不同单位进行战略管理，他们尤其强调了：

- 在开始对其他公司进行收购之前，必须要先对公司自身的地位、能力和选择做一个完全彻底的战略分析。
- 公司收购形式可以分成许多不同的类型，例如主宰性的保护或者延伸。许多不同的整合战略对这种形式的收购都是适用的，关键是要根据收购自身的特定内容做出选择。例如我们要在被收购企业独立自治和收购企业对被吞并企业进行完全同化两者之间做出选择。
- 对收购行为本身的评价取决于分析收购企业和被收购企业这两个独立的价值链之间能不能较好的整合和相互补充。
- 整合是收购中的一个关键性的过程，在整合的过程中极有可能会出现企业价值被破坏的情况。

他们的著作中包含了大量有用的东西供勤于内部检查的公司所使用，包括收购评价和整合过程的步骤。

学术关联

《收购管理》与迈克尔·波特的经典著作《竞争优势》有着密切

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的联系。这本书对那些想知道收购如何能增加股东价值的读者会有所帮助（雷曼，拉帕特等），同样它还能够帮助我们理解公司总部的作用（坎贝尔，古尔德）。

主要著作

《收购管理》，*Managing Acquisitions*，1991 年。全面指导收购的战略管理。

核心概念

收购分类 (a typology of acquisitions)

收购整合的重要性 (the importance of acquisition integration)

著作难度 较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格里·约翰逊与凯文·斯科尔斯（英国大师）

大师简介

约翰逊（Gerry Johnson）与斯科尔斯（Kevin Scholes）是两位值得称赞的战略大师，他们在20世纪80年代编写了欧洲第一套完整的战略管理教材，这套教材一直沿用至今。他们编写的教材在教科书产业中的地位就相当于在20世纪90年代期间曼彻斯特联队在足球中取得的地位一样。他们编写的教科书既不是以深思熟虑学派的理论为基础，也不是以过程主义学派的理论为基础，但是约翰逊在其他的著作中可以明显被归为过程主义学派战略思想家。约翰逊是克兰菲尔德和格拉斯哥的专家，斯科尔斯是谢菲尔德商学院的学术带头人。

主要成就

《公司战略分析》对战略管理概念、技术和方法进行了总体的描述，进一步分析了战略的分析、选择和实施的各个阶段。

这本著作同样包含了大量的实际案例，并且这些案例不断地得到更新。事实上，这本书本身已经成为一种事业，甚至说是一种战略。

从管理专业学生的视角，对于这本著作，我们在这里给出以下几个方面的提示：

- 不要把它当成在周末阅读的休闲读物，要有计划地对它进行分期阅读，大约需要6到8周的时间。
- 要回过头来重读某些章节。战略管理的有些概念之间的关系就像是鸡与蛋之间的关系，是相互依存的。而约翰逊与斯科尔斯用了一种特殊的逻辑次序来阐述战略管理问题，在这些概念中有许多的相互依赖性，所以你必须重读和复习某些你已经看过的部分，去得到一个整体的认识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 不要带着它去度假。我的一个搭档在她读 MBA 的时候带着这本书去度假，遗憾的是它没有被打开一次，反而害得我们有行李超重的危险。

学术关联

读他们的案例书有很大的价值，它可以提供给你一些绝好的经验，有助于你攻读最高档次的工商管理硕士。

主要著作

《公司战略分析》，*Exploring Corporate Strategy*，1989 年。经典的 MBA 教材，将战略管理过程分为分析、选择、执行几个关键的步骤。这本全面综合的教材还配有大量的有价值的最新实例材料。

核心概念

- 战略匹配 (strategic fit)
- 范例 (the paradigm)
- 战略过程 (the strategy process)

著作难度 难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯贝斯·莫斯·坎特（主要大师）

大师简介

罗斯贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）是一位美国的社会学家，同时也是哈佛商学院的教授，她创立了一套关于变革管理的理论。她为许多大的公司做管理咨询，敢于对传统的管理思想提出大胆的批评。

主要成就

坎特的著名之处在于她是一个早期的战略执行大师。她是授权主义的主要代表，强调提高组织整体权力的重要性（其实是在强调战略执行的重要性），并且认为战略执行的过程是一种双赢的博弈（双赢博弈是指博弈的双方都会在博弈中获得好处，因此博弈各方会选择合作）。她的著作都非常地长，并且包含了大量的半处方性的案例研究。虽然比较长，但是从本质上讲，她的著作仍然是非常值得一读的。

她的核心思想有以下几个方面：

- 大公司需要精简机构，用更少数的人员可以做更多的事情，公司应当积极地寻求机会，而不是因循守旧。
- 组织应该授权给个人，这样他们才能更好地执行战略，而不是仅仅由组织上层对个人机械而强行地发号施令。
- 与以前相比，企业内个人的职业结构可以变得轻便灵活，而且富有流动性。

学术关联

坎特是管理运动的重要成员，这次管理运动的重点是研究战略与组织变化之间的关系（韦尔奇同样对此进行了研究）。除了坎特以外，这次运动还涉及到其他的成员，如彼得斯和帕斯卡。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主要著作

《变化管理：企业家的使命》，*The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*，1994 年。

《当巨人学会跳舞》，*When Giants Learn to Dance*，1989 年。

核心概念

- 授权 (empowerment)
- 争论 (contention)
- 管理层次剥离 (de-layering)

著作难度 较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗伯特·卡普兰与戴维·诺顿（主要大师）

大师简介

卡普兰（Robert Kaplan）是哈佛商学院的教授，而诺顿（David Norton）是IT咨询公司“Nolan and Norton”的创始人。他们属于深思熟虑型战略学派，主要从操作和财政的角度研究深思熟虑型战略。

主要成就

卡普兰和诺顿之所以闻名是因为发明了平衡记分卡，平衡记分卡强调以下几个方面：

- 不要对绩效的财务评价方法过于迷信。
- 应当多关注战略的有效执行情况。

在平衡记分卡中，四个关键的尺度是：

- 顾客满意 (custom satisfaction)
- 运营效率 (operational efficiency)
- 雇员士气 (employee morale)
- 财务状况 (financial performance)

平衡记分卡理论的主要思想是：一个公司需要全面而平衡的测量和控制所有的这些指标因素，而不单单是关注财务状况。

最早的平衡记分卡很好地涵盖了战略控制的某些方面，例如顾客满意，但是在有些方面却也是做得不够：

- 与竞争对手相比的相对实力
- 创新
- 能力发展

同时，早期的平衡记分卡过于强调短期的财务指标，而忽视了长期的股东价值（经济价值）。另外，早期的平衡记分卡最大的问题在于，如果在没有根据企业实际情况对其进行简化和提炼的前提下，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

早期的平衡记分卡很难在大多数组织得到实际应用。根据作者的经验，在企业中对平衡记分卡进行应用需要注意以下几个方面的内容：

- 我们要根据企业的实际情况，确定适合于企业的，与自身行业、组织和战略议程相一致的几个大方面的指标（最多不能够超过五个）。
- 这些大方面的指标要进一步细化成为几个小的指标（大约三个到五个）。
- 高层管理者不应当同时对各个指标给予相同程度的重视，应当把更多的精力放到跟本年度绩效有差距的指标上。

学术关联

平衡记分卡方法和股东价值理论及经济增加价值（EVA）理论之间有许多的相关之处。拉帕特（1986 年）、雷曼（1990 年）、麦克塔格（1994 年）在他们的著作中对平衡记分卡都有所论述，因为平衡记分卡中的非财务指标可能会对公司价值的创造起到间接的驱动作用。

主要著作

《创造绩效的平衡记分卡方法》，*The Balanced Score-Card-Measures that Drive Performance*，卡普兰和诺顿，哈佛商业评论，1992 年。

核心概念

平衡记分卡 (the balanced score-card)

著作难度 中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

库尔特·卢因（早期的重要大师）

大师简介

库尔特·卢因（Kurt Lewin）是一位著名的组织理论大师，他在20世纪30年代设计了一种图示的方法来代表组织结构的改变，这种方法一直延用至今。

主要成就

卢因的“力场分析”可以分成两个主要的方面：

- “促进力量”：能够使改变变得更加容易的因素。
- “限制力量”：能够使改变变得更加困难的因素。

比如说，“促进力量”和“限制力量”可能包括的因素有：领导、文化、资源、鼎盛时期、工作交接、项目管理和目前的工作量。关于“力场分析”的例子可以在第四章钱普尼健康中心的案例中找到。

“力场分析”中因为涉及到了战略变化的标准，所以得以进入MBA课程。人力资源管理理论也讲授“力量领域”理论，并有少数的人力资源管理咨询师用它来衡量战略执行的难度。格伦迪和布朗已经在尝试将这种理论的应用再次加以推广（《战略项目管理》，2002年）。

学术关联

卢因的研究是20世纪80年代变化学派的重要先锋（坎特、彼得斯、沃特曼、帕斯卡）。如今，“力量领域”的分析技术（格伦迪，2002年）已经被应用到战略的许多其他领域。

核心概念

“力场分析”（force field analysis）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组织刚性 (organizational resistances)

著作难度 中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛伦奇与鲁斯

大师简介

洛伦奇（Lorange）与鲁斯（Roos）对于战略联盟的研究就像哈斯佩拉和杰米森对公司收购的研究一样。洛伦奇是挪威管理学院的院长，而鲁斯是美国沃顿商学院的院长。

主要成就

洛伦奇与鲁斯首次真正对战略联盟管理进行了经典性地论述，并且从全球的视角对其进行了分析。他们对不同的战略联盟形式进行了区分，认为有些战略联盟是松散型的，仅仅是同供应商或者分销商之间的合作；也有些战略联盟是紧密型的，不同的企业以平等持股的方式完全联合，建立新的独立企业。

洛伦奇与鲁斯从竞争的角度对战略联盟进行了必要的研究。他们强调，从长期来看，战略联盟（这种联盟通常既包括资金上的联盟也包括管理上的联盟，而参加联盟的各方都清晰地拥有一定份额的股票）的内容与成败主要取决于联盟各方的相对谈判实力。另外一个研究的视角就是如何能够使战略联盟对于联盟各方来讲，都变成一个“双赢的博弈”。（例如，如果联盟各方都能够通过联盟使自身得到好处，那么他们就会趋向于联盟。）

学术关联

尽管洛伦奇与鲁斯的著作中需要对未来进行远景规划，但是著作中理论的本身却很少涉及其他大师的思想。

主要著作

《战略联盟》，*Strategic Alliances*，1992 年。对于战略联盟的依赖性、动态性和缺陷性进行了完整地论述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

核心概念

把战略联盟作为竞争的工具 (alliances as vehicles for competition)

著作难度 较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

麦克塔格、康特斯与曼金斯

大师简介

麦克塔格（McTaggart）、康特斯（Kontes）与曼金斯（Mankins）是 Marakon 咨询公司的高层人员。Marakon 曾经积极地为许多大公司提供咨询，包括加拿大铝业公司、（英国）巴克莱银行、英国石油公司、吉百利史威士股份有限公司、英国化学工业公司、Prudential 国际公司等。

主要成就

麦克塔格曾经提出了一种实用并且相对简单的理论，从内容、过程和文化的角度对“股东价值管理”进行分析，使人们更容易理解“价值管理或股东价值管理究竟意味着什么”。

在麦克塔格、康特斯与曼金斯看来，公司管理的根本目的就是要实现股东价值管理。他们强调通过战略决策（分析成本驱动因素和价值驱动因素）来评估价值创造的潜在因素的重要作用。相对于其他的战略大师，他们更加重视外部环境因素的价值驱动作用。

麦克塔格、康特斯与曼金斯对管理过程的研究尤其有价值，包括战略计划制定、资源分配、绩效管理和高层管理团队等。

学术关联

麦克塔格、康特斯与曼金斯同其他股东价值研究领域的战略理论家们有着密切的关联，例如拉帕特（1996 年），斯图尔特（1991 年），格伦迪（1998 年和 2002 年），以及雷曼（1990 年）。

他们的理论还与波特的战略环境的经济模型（五种力量，价值链）有着关联。

主要著作

《价值规则》，*The Value Imperative*，麦克塔格，康特斯与曼金

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯，1994 年。对于股东价值管理相关的战略、金融、组织方面的问题，给出了简明易懂的指导。

核心概念

以价值为基础的战略管理 (value-based strategic management)

著作难度 较易（给出了主旨问题）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亨利·明茨伯格（主要大师）

大师简介

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）是加拿大麦吉尔大学的战略管理学教授，同时也是法国 INSEAD 学院的访问教授。在过去的几十年里，亨利·明茨伯格一直处于战略管理研究的领导地位。相对于战略咨询师的身份来讲，亨利·明茨伯格更是一个战略管理学者。在亨利·明茨伯格看来，战略管理研究者应当研究在实际工作中管理者应当如何创建和实施战略，而不是研究管理者应当如何构建战略思想。

主要成就

亨利·明茨伯格在战略和组织结构关系的研究上做出了巨大的贡献。他的著作《组织形式》以及后来的关于组织结构的著作，对于理解为什么不同公司会有完全不同的组织结构和企业文化有着很大的帮助。

亨利·明茨伯格最早的成就是来自于对管理者日常工作进行的研究。他发现尽管从理论上讲，管理者应当是一个善于思考的思想者，但是在现实中，管理者往往都是一些狂热的实干家，迷失于日常的管理工作中，而忽视了对战略的思考。

明茨伯格同样对组织结构进行了研究，将组织内部进行以下的区分：

- “战略顶点”——高层的执行官
- “技术结构层”——智囊团
- “操作层”——主要的执行者
- “中线层”——监督力量
- “支持层”——研发，人力资源管理等

这种区分方式有助于他理解组织结构是如何随着市场和公司生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

命周期的改变而随之变化，进一步理解组织结构如何根据战略的变化而发生改变。亨利·明茨伯格的著作《组织结构的五种解析》比汉迪的《理解组织》更加详尽、综合地阐述了组织结构的问题。

亨利·明茨伯格对于战略的描述更倾向属于应急型和混乱型，这就使他在战略管理领域同以安索夫和波特代表的处方主义战略学家形成了一种很好的对立平衡。

图 12 给出战略形式是怎样起作用的：深思熟虑战略可能实现也可能实现不了，但是应急战略是能够通过行为来实现的。

亨利·明茨伯格在其重量级著作《战略规划的兴起与衰落》(1994 年) 中认为，传统的战略计划过程不再适合于当今的许多组织，当今的这些组织的战略决策过程大都具有流动性特征。

亨利·明茨伯格最近写了一本非常引人关注的著作《战略历程：纵览战略管理学派》。在这本著作中，亨利·明茨伯格将不同的战略管理学派（深思熟虑学派、过程学派、远景学派等）比作是各种各样的猎物，并且认为这些猎物都是战略学习者的狩猎目标。这本著作很值得一读，并且很具有趣味性。

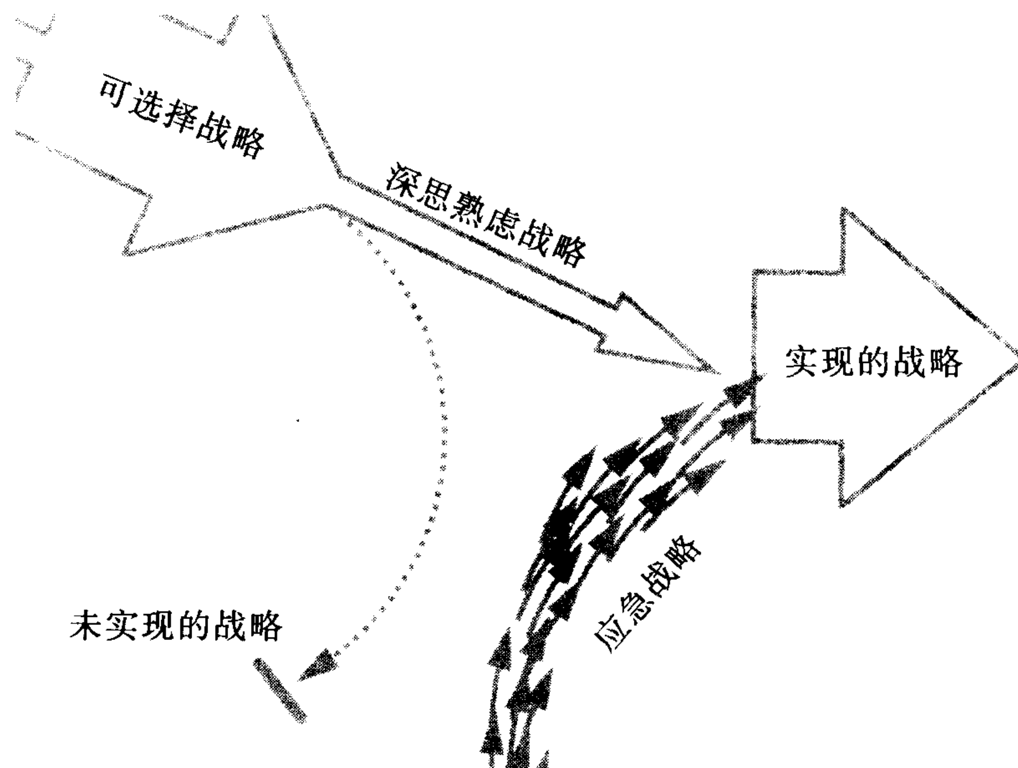


图 12　深思熟虑战略和应急战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学术关联

亨利·明茨伯格是战略管理中的“过程学派”或者“渐进学派”重要代表人物，“过程学派”或者“渐进学派”的其他代表人物还包括布雷布鲁、林德布洛姆以及奎因。

主要著作

1 《经理人工作的性质》，*The Nature of Managerial Work*，1973年。

2 《组织的构架》，*The Structuring of Organisations*，1979年。结合战略对组织形式进行了深入的研究。

3 《组织结构的五种解析：设计高效率的组织》，*Structures in Fives: Designing Effective Organizations*，1983年。

4 《战略规划的兴起与衰落》，*The Rise and Fall of Strategic Planning*，1994年。对传统战略规划的衰落和兴起进行了阐述，并对传统的战略规划思想提出了轻微的批评。

5 《战略历程：纵览战略管理学派》（明茨伯格，阿尔斯特兰德，兰佩尔），*Strategy Safari*，1998年。明茨伯格对不同的战略管理学派进行了趣味性地论述。

核心概念

- 深思熟虑学派和应急学派 (deliberate and emergent strategy)
- 战略设计学派和战略过程学派 (the design and process schools of strategy)
- 组织形式 (organizational forms)

著作难度

《战略历程：纵览战略管理学派》——易，一本必修的读物

《战略规划的兴起与衰落》——中

《组织结构的五种解析：设计高效率的组织》——较难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伊恩·米特罗夫

大师简介

伊恩·米特罗夫（Ian Mitroff）是加利佛尼亚学派的战略管理大师，在学术上有着直接、充满挑战性的特点，为企业管理者在先前的假定得不到满足，管理上出现了危机的情况下应当如何面对出现的危机提供了一种研究性的框架。米特罗夫是美国南加州大学马歇尔商学院的商业政策教授。

主要成就

米特罗夫的重要贡献在于他对管理者在战略方面的内心历程进行了分析。他发现战略之所以失败，通常是因为在管理者内心中某些认为是理所当然的假定没有实现，因此使战略实现的条件得不到满足。这就需要战略学家对管理者内心的详细战略过程进行研究，由此米特罗夫设计出了“不确定性—重要性矩阵”。

“不确定性—重要性矩阵”在图 13 中得到了论述。在其最初的形式下，“不确定矩阵”显得有些过于抽象，因此我们通过对矩阵的四个象限进行原理性的解释，对这种矩阵进行重新提炼。这四个象限包括：

- “高重要性并且高不确定性”：危险区
- “高重要性并且高确定性”：安全区
- “低重要性并且高不确定性”：预警区
- “低重要性并且高确定性”：平淡区

米特罗夫的“不确定性-重要性矩阵”是愿景规划的一个必要的分析工具。一般来讲，危险区的大量假定前提都需要进一步的分析，通过对这些假定条件的重新设计就可以勾勒出公司未来发展的愿景。“不确定性-重要性矩阵”可以被用于：

- 公司收购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

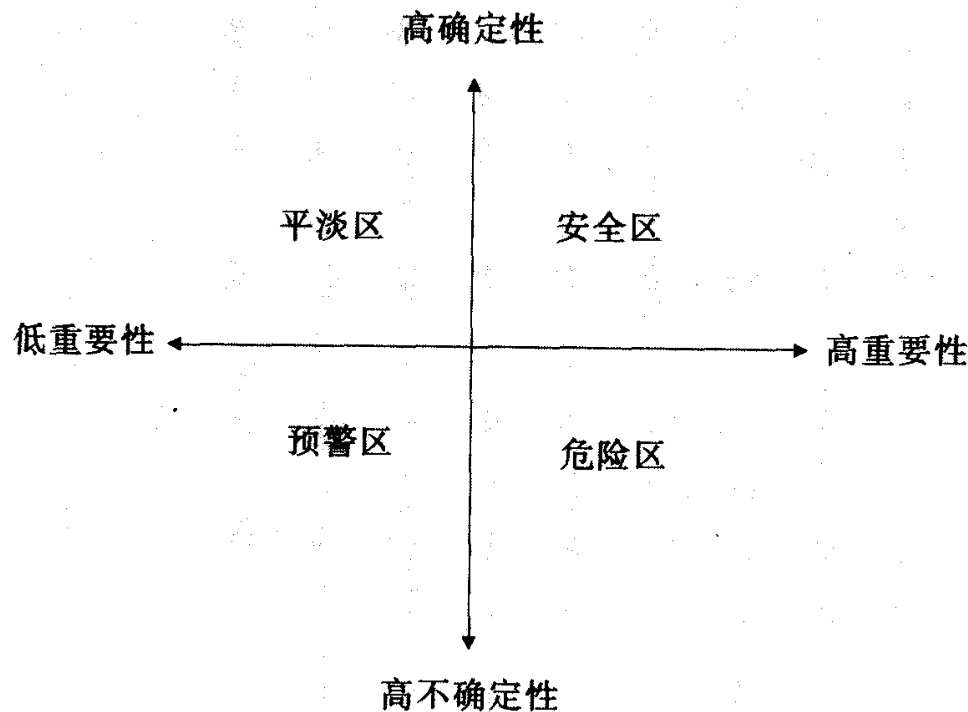


图 13 不确定性—重要性矩阵

- 战略联盟
- 组织调整
- 管理战略项目
- 市场进入
- 新产品投放

例如，“不确定性-重要性矩阵”曾被用于宝马公司的战略决策研究，分析宝马公司在 1994 年对罗孚汽车集团的收购活动。

“不确定性-重要性矩阵”的分析结果是宝马公司收购罗孚汽车集团的决策本身存在一些不良信号：

- 罗孚汽车集团产品的单位成本很高。
- 对罗孚汽车集团进行大量投资缺少可行性。
- 存在文化冲突的可能性。
- 生命周期：罗孚汽车集团的四轮驱动模式已经进入了成熟期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当“不确定性-重要性矩阵”显示的不确定性真的发生以后，宝马公司作为罗孚汽车集团的所有者，在1999年罗孚汽车集团的资金周转量为40个亿美元的条件下亏损了9个亿。这个惨痛教训对于那些忽视“不确定性-重要性矩阵”这一重要分析技术的人来讲，是一种有益的警告。

在使用“不确定性-重要性”矩阵的时候，确认以下几点是很重要的：

- 把所有的假定都包含到矩阵当中，要注意问自己这样的问题“我们忽略的最大问题是什么”。
- 所有的假定都必须阐述的清晰明确，并有预先确定的参数。
- 在某些时候，一些至关重要的假定条件需要进一步分解成更为具体的子假定。

学术关联

米特罗夫的理论与深思熟虑学派和过程学派都有所关联。“不确定性-重要性”矩阵既是深思熟虑学派的理论基石，也是应急主义学派的理论基石。不仅如此，“不确定性-重要性”矩阵对战略过程主义关注的问题也有所涉及，但是这种涉及往往是隐含而不明显的。

米特罗夫对管理者假定模式的研究同哈默尔和普拉哈拉德（1994年）对思维模式的研究有所关联，同时也同作者对波特忽视的第六种竞争力量——产业思维模式的研究有所关联。[注：格伦迪和米特罗夫都明显采用了系统思考（圣吉，1990年）的研究方式。]

主要著作

《思维的天地》，*The Unbounded Mind*，米特罗夫和林斯特罗姆，1993年。米特罗夫和林斯特罗姆在本书中提出，充满想像力的思考在战略中是非常有必要的，管理者必须随时运用“不确定性-重要性”矩阵对自己思维中的假定进行否定和重新检验。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

核心概念

- 持续性的战略假定
- 挑战思维模式
- “不确定性－重要性”矩阵

著作难度 中等偏难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大前研一

大师简介

大前研一（Kenich Ohmae）曾经是麦肯锡日本公司的首席战略咨询师，他简明扼要的《战略家的思维》是一本非常经典的、通俗易懂的介绍性著作。正是这种通俗易懂性使这本著作在 20 年以来一直畅销不衰。

主要成就

大前研一是对“竞争优势”进行定义的第一位重要的战略思想家，比迈克·波特还要早，他对“竞争优势”的定义是：

> “或者是相对于竞争对手，能够向目标顾客传递更多的价值；或者是在传递相同数量价值的情况下，能够做到比竞争对手的成本低。”

这一点可以在他的“3C”模型（见图 14）中表现出来，事实上

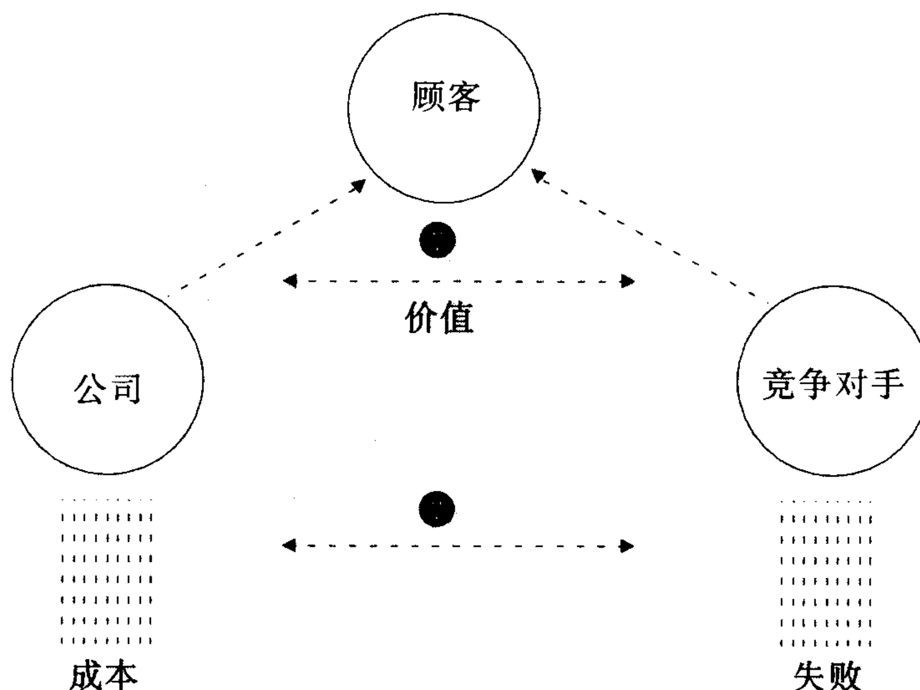


图 14　大前研一的"3C"模型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一模型是对竞争地位的一种思考。要想将这一模型应用于实践当中，我们必须进行以下的准备性研究：

- 公司的顾客水准（从取得的真实价值增加的角度来衡量）。体现公司与顾客之间的关系。
- 对公司的优势和劣势进行更加详细的评价（包括公司的成本基础）。体现公司与竞争对手之间的关系。

学术关联

大前研一的研究同迈克·波特（1985 年）的研究之间有着密切的关联，波特创立了一般战略，这就为竞争战略的选择提供了一些可依据的准则。大前研一同样同哈默尔和普拉哈拉德（1994 年）的研究有所交叉，哈默尔和普拉哈拉德在“未来竞争”的分析当中，必须要使用大前研一的“3C”模型，只是要将模型中的时间由现在改成将来而已。

主要著作

《战略家的思维》，*The Mind of the Strategist*，1982 年。这本书直到现在还畅销不衰，它对战略管理进行了很好地、简单地论述。

核心概念

- 竞争优势 (competitive advantage)
- 竞争基准 (competitive bench-marking)
- 战略自由度 (degrees of strategic freedom)

著作难度 易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

帕斯卡（主要大师）

大师简介

帕斯卡（Pascale）是一名杰出的管理咨询大师，同时也是斯坦福大学商学院的一名成员。他致力于组织成功的“7s”模型研究，这一模型在 1982 年由彼得斯和沃特曼归纳并进行了推广。

主要成就

帕斯卡之所以闻名是因为他对战略管理中的争论性和挑战性问题十分关注，并进行了大量的研究。通常的战略管理研究总是集中在一些逻辑分析上，因此很容易就可以达成一致。但是在帕斯卡看来，一定程度上的分歧与争执对于战略管理的研究是很有意义的。

在《边缘管理》这本著作中，帕斯卡提出了我们对现有的战略转换过程进行挑战的必要性，认为我们必须要对传统的战略模式进行重新思考。要做到这一点，帕斯卡认为我们应当引入更多的论战、争论和分歧，只有这样才能够促进战略管理理论的更新。他同样将自然界的生态系统原理引入到组织当中来，认为复杂的组织本身也是一种生态系统，对其应当进行系统性的思考。

但是最早使帕斯卡得以成名的著作还是《日本人的管理艺术》(帕斯卡和阿托斯，1981 年)，这一著作运用了“7s”模型对日本企业为什么取得辉煌成就进行了研究。他认为日本企业之所以成功是因为它们对一些“软因素”的管理做得比较出色，尤其是在股东价值管理方面比西方的竞争对手做得更好。

学术关联

帕斯卡的研究同坎特和彼得斯有着密切的关联，他们都对许多具有挑战性的问题进行关注，并从不同的角度对这些关键性问题进行分析。同时帕斯卡的研究在系统性思考方面同圣吉（1990 年）也有所交叉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主要著作

1 《日本人的管理艺术》，*The Art of Japanese Management*，1981年。这本著作对美国和日本的企业进行比较性研究，分析决定战略成功的组织性因素。

2 《边缘管理》，*Managing on the Edge*，1990年。认为我们必须要对传统的战略模式进行重新思考。要做到这一点，帕斯卡认为战略管理理论界应当引入更多的论战、争论和分歧。

核心概念

- 挑战性的思维模式 (challenging mind-sets)
- 争论 (contention)

著作难度 较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

汤姆·彼得斯（主要大师）

大师简介

汤姆·彼得斯（Tom Peters）提出了大量的具有挑战性的管理思想，20多年以来，这些管理思想引起了许多企业高层经理人的重视，由此引发了他们对自身的管理工作进行重新思考和审视。关于汤姆·彼得斯，最流行的就是他的早期著作《追求卓越》（同罗伯特·沃特曼合著）。

主要成就

《追求卓越》是一本管理研究性著作，收集并提炼了美国许多非常成功的大公司的成功经验而写成的。彼得斯和沃特曼将他们的研究成果提炼成为了一个组织性的框架，称为“7s”模型。《追求卓越》在全球范围内，最少销售出了100万册。

“7s”模型包括：

- 战略（Strategy）
- 结构（Structure）
- 员工（Staff）
- 技能（Skill）
- 风格（Style）
- 制度（System）
- 共同的价值观（Shared Value）

“7s”模型其实是一种有用的标准，通过使用这种标准我们能够从各个角度对某个特定组织问题进行检验。另外，“7s”模型还可以用于分析该模型中不同因素之间的复杂关系，例如：

- 战略与结构之间的关系
- 结构与风格之间的关系
- 风格与共同的价值观之间的关系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"7s"模型的早期形式是基于组织联盟的需要提出来的，属于深思熟虑学派的范畴。但是不幸的是，彼得斯和沃特曼许多在早期被认为是成功的分析在后期被证明是错误的（例如对 IBM 的分析），这使得他们不得不重新回头去审视他们的理论，甚至推翻了早期的某些思想。结果，彼得斯和沃特曼通过重新审视产业竞争，分析取得辉煌业绩的大公司的自满程度，分析产业周期的影响，实现了对"7s"模型的进一步发展和完善。

汤姆·彼得斯又继续完成了《乱中取胜》这一著作，强调我们应当挑战并打破原有的公司管理模式和思维模式，在混乱中求发展，这一点在成熟的大公司里尤其重要。

在第二本著作也取得巨大成功以后，彼得斯已经在世界范围内构建起了一个平台，通过这个平台来宣扬《乱中取胜》中的管理思想。彼得斯的研究目光集中到企业的一些软因素上，例如内部不信任和人力资源管理部门的思维定势等。彼得斯认为，人力资源部门要对企业人员进行控制的思维定势不但不会增加企业价值，而且会降低企业竞争优势。

学术关联

彼得斯从很大程度上讲是属于"企业再造学派"，这一学派还包括帕斯卡和坎特。彼得斯对现有思维方式的挑战，也是对哈默尔与普拉哈拉德，米特罗夫和本书作者格伦迪的研究工作一种回应与发展。彼得斯早期的模型形式在很大程度上是延续了系统性思考和学习型组织（圣吉）的某些思想和研究方法。

主要著作

1 《追求卓越》，*In Search of Excellence*，1982 年。考察了 20 世纪 70 年代取得成功的大公司所面临的外部环境，并对这些公司的成功经验进行了总结和提炼。

2 《乱中取胜》，*Thriving On Chaos*，1988 年。彼得斯进一步提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出，对企业来讲打破现状是很有意义的，并举例说明什么可以作为促进变化的催化剂。

核心概念

- “7s”模型 (the seven 'S's)
- 争论 (contention)
- 乱中取胜 (thriving on chaos)
- 公司裁员 (downsizing)
- 延迟 (delaying)

著作难度 中间偏难。如果彼得斯能够写的再简洁一点，就会容易很多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奈杰尔·皮尔西

大师简介

奈杰尔·皮尔西（Nigel Piercy）曾是加地夫大学的市场学教授，现在是克兰菲尔德管理学院的市场学教授。

主要成就

奈杰尔·皮尔西以研究公司的利益相关者而闻名。他的利益相关者分析矩阵将态度（支持、中立、反对）和影响力（大、中、小）作为两个权变因素（见图 15），对利益相关者进行分析。这个矩阵往往被用于分析内部利益相关者，尤其是某个战略决策的利益相关者。在本书第四章中，图 24 是利益相关者分析矩阵的一个应用范例。

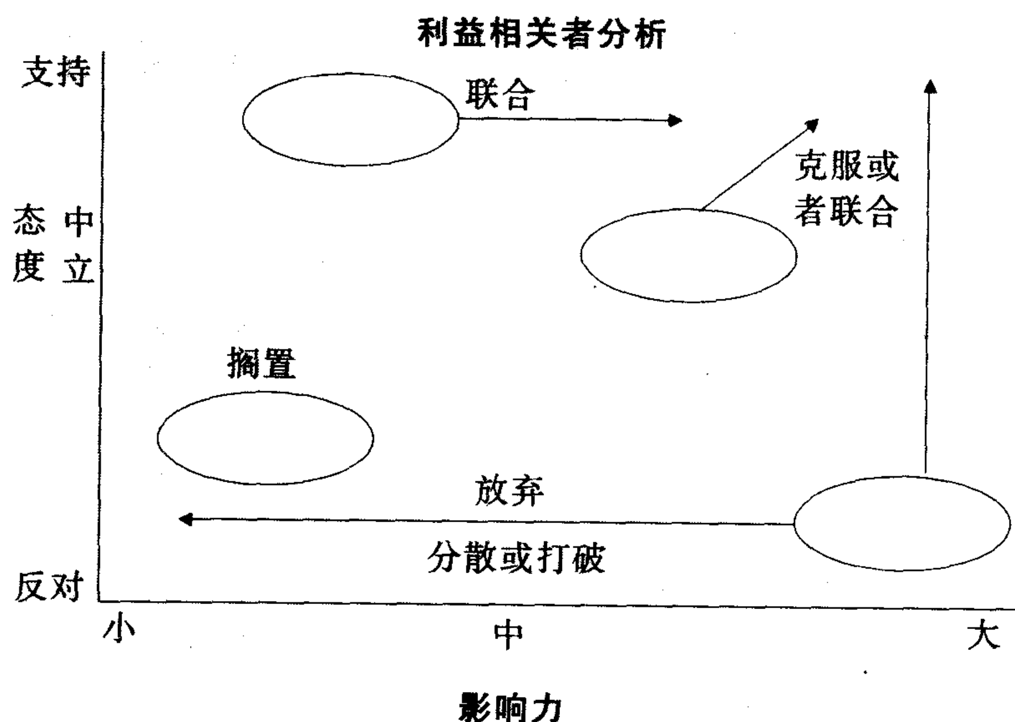


图 15 利益相关者分析矩阵

利益相关者既可能是企业内部的，也可能是企业外部的。在决策制定中，他既可能是政策的制定者、建议者和执行者，也可能是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该政策的受害者。

利益相关者分析矩阵可以被用于：

- 分析不同利益相关者在矩阵中的位置。
- 预测他们角色的变化或者位置的变化。
- 制定能够顺利实施的计划。
- 降低或者消除公司的政治阻力。

本书的作者对该矩阵进行了发展，并将它应用于一些大公司的日常管理当中，例如，英国 CGNU 保险集团、汇丰银行公司、微软公司、苏格兰皇家银行、标准人寿公司和特易购公司。

学术关联

皮尔西的“利益相关者分析矩阵”能够便于我们对组织中的矛盾进行管理，使这种矛盾不会对公司本身产生实质性的破坏影响。另外，“利益相关者分析”矩阵还是卢因“力场分析”研究最有用的辅助性工具。

主要著作

《战略执行中问题的诊断和解决》，*Diagnosing and Soving Problems of Strategy Implementation*，一般管理评论，1989 年。

核心概念

利益相关者分析 (stakeholder analysis)

著作难度 中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迈克尔·波特（主要大师）

大师简介

迈克尔·波特（Michael E Porter）是哈佛商学院的工商管理教授，他曾广泛地为许多大公司提供管理咨询。1983年，他被提名为总统产业竞争委员会成员。迈克尔·波特还是一个著作颇丰的作家，最著名的是他的两本很有影响力的著作《竞争优势》和《竞争战略》。

主要成就

迈克尔·波特的主要成就在于他对战略管理进行了一系列的创新：

- 波特的五种力（Port's five competitive forces)
- 价值链（the value chain)
- 一般战略：差异化、成本领先和集中战略（the generic strategies: differentiation ,cost leadership and focus)
- 对互联网战略的批评（a critique of Internet strategies)

《竞争战略》不仅仅包含了波特的五种力分析，而且对市场在整个生命周期中的进化过程进行了全面地论述。

波特的五种力分析旨在解决这样一个问题“为什么有些市场在长期的盈利性方面，比其他市场更有吸引力”。答案就是“它们之所以比其他市场更具有吸引力，是因为存在一些结构性的原因”。按照波特的观点，这种结构性原因可以归结为五种主要力量：

- 顾客讨价还价的能力（the bargaining power of the buyers)
- 进入障碍（entry barriers)
- 竞争对手（competitive rivalry)
- 替代品（substitution)
- 购买者讨价还价的能力（the bargaining power of the buyers)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

波特认为我们通过对这五种主要力量的强度（强，中，弱）进行分析，可以得出以下几方面的结论：

- 某些特定的市场具有天生的吸引力。
- 有些因素是决定能否在市场中取得成功的关键性因素，这些因素能够保证市场参与者采用正确的战略（或者是避免使用错误的战略），从而取得成功。
- 我们要对那些能够使你自己和竞争者得到区分的标准进行研究。
- 我们可以通过某些手段来改变市场的竞争规则从而创造价值，例如对竞争对手进行收购，以及通过直接面对终端市场来减少价值链的环节。

价值链

波特的价值链将公司的经营活动分成了许多构成部分:

- 内部后勤 (In-bounding logistics)
- 生产经营 (manufacturing)
- 服务 (servicing)
- 市场销售 (sales and marketing)
- 行政管理 (administration)
- 外部后勤 (out-bounding logistics)

本质上讲，波特的价值链对经济学家来讲其实是一个创造价值的“投入-产出”模型。它让我们把注意力放到内部选择上，公司通过这种选择来决定如何进行竞争。这一模型同样可以被应用于产业层面上，尤其可以用来分析产品和服务的不同分销方式。

价值链的现代形式往往被称为是“交易模型”，表明这种模型是针对于某种特定的交易行为。在这种情况下，波特上面提及的某些方面就不再具有很大的实际意义了，例如内部后勤。后来，价值链的“交易模型”又得到了进一步的发展，成为“商业价值体系”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(格伦迪，1998 年)。在这样情况下，该模型不再仅仅可以应用于对某一特定交易活动进行分析，而且可以应用于对一系列有着先后关联的行为进行“投入-产出”分析，描述一种系统（圣吉，1990 年)。在最近的几年里，波特的价值链理论已经开始渐渐退出商学院的课程，这不仅仅是因为这一研究工具过于枯燥，而且还因为它仅仅指出了某一产业所存在的问题，却没有提供解决这些问题的办法。

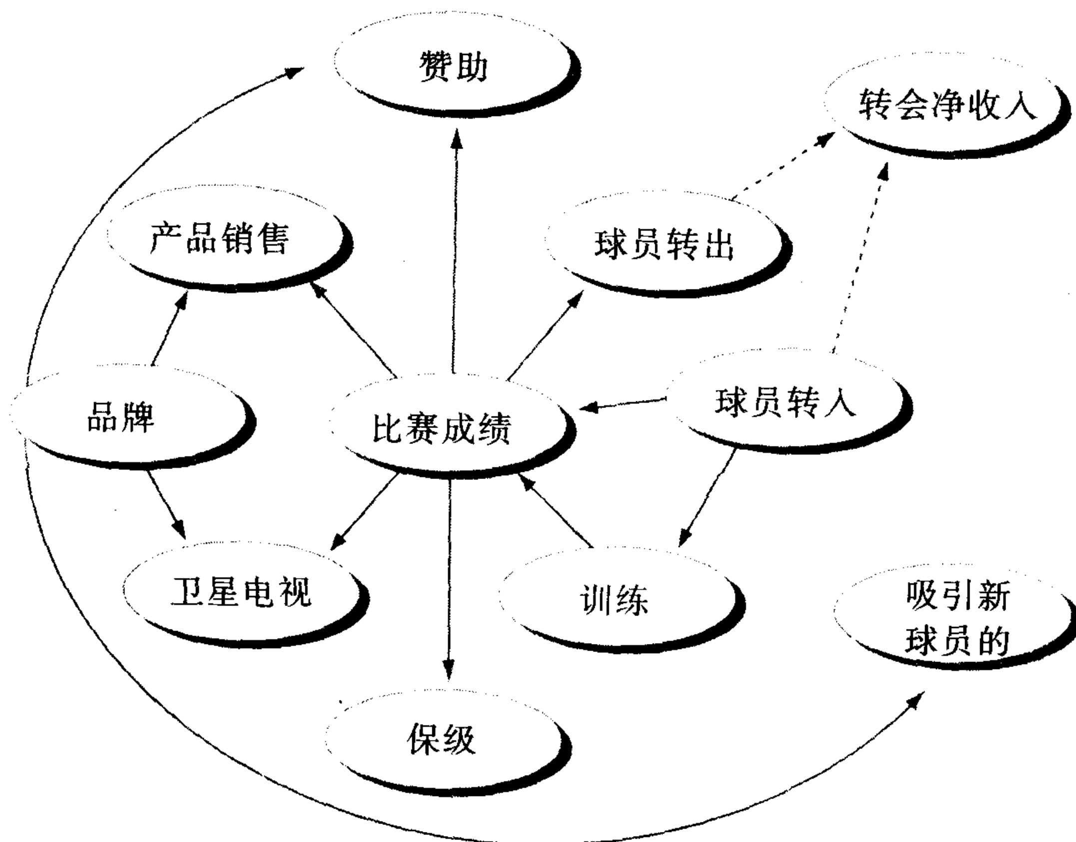


图 16　商业价值体系：足球产业

波特的一般战略包括“差异化”、“成本领先”和“集中战略”。

“差异化战略”是指向目标顾客（能够取得的真正顾客）传输比竞争对手更多的价值。由于传递了更多的价值，因此我们可以对商品制定更高的价格或者停止提供折扣。

“成本领先战略”是指我们能够以较低的成本，取得与竞争对手相同的价值。这两种一般战略都能够使企业获得超额利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“集中战略”指应当收缩我们的竞争战略，并把它集中在目标顾客以及他们的特殊需求上，并把产品范围也相应的缩小。这种战略可以通过更好的满足顾客需求，采用差异化集中来实现其专业化优势；同样它也可以通过在较小的市场上实现规模经济，从而降低成本，采用低成本集中来实现其专业化优势。

波特认为我们必须在这几种一般战略中做出选择，如果不这样，我们的战略就不会成功，企业也会陷入到平庸当中。（正如罗孚汽车集团，有些产品采用差异化战略，而另一些产品却采用低成本战略；一方面占据了大量的市场份额，而另一方面又将战略集中在小市场上，因此很难取得成功。）

关于迈克尔·波特的上述论断是否正确，理论界引起了很大的争论。其中支持迈克尔·波特的论据有：

- 许多现实中的案例证明了迈克尔·波特的论断（如罗孚汽车集团）。
- 从文化的角度上看，差异化和低成本这两种思维方式是很难共存的，虽然有些行为可能是这两种思维方式共同驱动的。

其中反对迈克波特的论据有：

- 更具柔性的经营方式有时候能够将不同竞争战略进行很好的调和。
- 从一些基础的标准来看，有的组织在价值创造方面有着混合的优势，因此在不同的时期应当选择不同的竞争方式。

波特同样在阐述战略和互联网之间的关系上做出了贡献。一点都不令人惊奇，对于互联网，波特做出了以下的评价：

互联网的出现使信息流动十分迅速，无论对于买者，还是对于越来越多的竞争对手，信息都是非常容易得到的，因此从总体上看，五种力量对于企业来讲都变得不利了。互联网还潜在地削弱了长期的进入障碍。

这就意味着，从长期的角度看，互联网的利润并不可观。但是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从短期看，互联网的使用也可能会简化产业价值链，降低成本，从而使企业获得临时的竞争优势。但是这种临时的竞争优势并不长久，顾客和竞争者会通过讨价还价瓜分这部分价值。

学术关联

波特对于竞争优势的研究同大前沿一（1982 年）的研究十分接近。同样波特的“五种力量模型”其实是安索夫的“环境审视”理论的一种扩展。本质上讲，相比于安索夫的理论，波特的竞争战略是一个更加有力的、更加全面的模型。另外，笔者的“产业思维模式”理论是对“五种力量模型”的一种补充，事实上，“产业思维模式”是被波特忽略了的第六种力量。

主要著作

1 《竞争战略》，*Competitive Strategy*，1980 年。通过对五种竞争力量进行分析，对产业生命周期的演变进行了全面地论述，并且指出了在不同的生命周期阶段，什么因素决定了企业的成功。

2 《竞争优势》，*Competitive Advantage*，1985 年。对波特的一般战略和价值链理论进行了论述。

3 《从竞争优势到公司战略》，*From Competitive Advantage to Corporate Strategy*，哈佛商业评论，1987 年。分析如何通过收购来增加公司价值。

4 《战略与互联网》，Strategy and the Internet，哈佛商业评论，2001 年。对网络产业不景气的原因进行事后分析。

核心概念

- 产业生命周期 (industry life-cycles)
- 波特的五种力量 (Port's five forces)
- 价值链 (the value-chain)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 竞争优势 (competitive advantage)
- 可持续性 (sustainability)
- 一般战略 (the generic strategies)
- 国家竞争优势 (the competitive advantage of nations)

著作难度 《竞争优势》较难，但值得一读；《竞争战略》属于必读的著作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奎因

大师简介

奎因（Quinn）是战略过程学派的主要代表人之一，他的主要影响在于提出，从根本上讲，战略管理并不仅仅是战略分析和合理的战略安排，它更主要依赖于战略行为本身。“战略行为”意味着战略的发展不可能与日常的管理活动区分开来。

主要成就

奎因的主要成就在于，他解释说明了战略决策是如何发展而来的，它的形成既有部分散乱、不稳定的因素起作用，又有合乎逻辑的因素起作用。1980 年奎因创造了“逻辑渐进主义”的概念来阐述这一观点。

战略决策必须要有合乎理性的方面，否则战略行为就会是愚蠢可笑的，公司也会越办越糟，老板也会对此大动肝火（奎因早在 2002 年就发表了这一观点，在新千年伊始公司危机和股票下跌以后，这一观点马上得到了人们的信服）。由于从长远的看，高层管理者不可能奖赏傻瓜，所以“非逻辑渐进主义”不可能成为另外一种选择。

后来，在布雷布鲁克和林德布鲁（1963 年）的重大影响下，奎因在自己的战略决策理论中将非理性和理性两种因素结合。奎因的主要思想是管理者倾向于根据对机会的感觉来制定战略决策，这种机会增加他们现有的收益。部分是因为考虑到已有的资产，部分是因为考虑到机会，还有部分因为他们对利润的渴求，高层管理者往往被“灵活的渐进战略”所吸引。

“逻辑渐进主义”在应用中有以下几方面的优点：

- 战略决策倾向于在现有的能力和认识的基础上制定，减少了泄密的可能性。
- 由于在制定中就是采用灵活的方式，所以更加便于实施（管理者必须在完成了原来战略的基础上才能制定新的战略）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 从理论上讲，这一观点的经济价值目标更加明确，更容易检测和控制。
- 同样从理论上看，这种形式的战略给了我们更加丰富广大的学习机会。

另一方面，“逻辑渐进主义”在应用中也同样有其劣势：

- 最典型的问题是管理者可能不能预期到某一决策下一次将会把他们带向何方。就像一个糟糕的棋手，管理者只能想到他眼前这步棋怎么走，但是对下一步考虑就很少，再下一步就更少，甚至根本就考虑不到。
- 一系列的战略行为之间可能配合的不尽完善，这样在一段时间以后，可能会引起某种程度上的战略混乱（奎因将其称为“脱节的渐进主义战略”）。

奎因的工作是完全彻底的调查研究。在他的公司战略决策制定理论中，提供了丰富“逻辑渐进主义”的应用例子。但是正如我们在讨论另一位更加著名的战略学家亨利·明茨伯格所谈到的那样，管理者仅仅是选择了这种战略方法，并不是意味着它们不能选择另外的决策方法，也不是意味着它们不应该选择另外的决策方法。

在笔者个人看来，根据实践案例的研究结论（格伦迪和布朗，2002年）和我本人25年的商业经验，使用战略思想从更高的层次上控制公司的发展路径，管理者必定能从中受益。事实上，当他们表现出想怎样做的时候，并不是说他们的灵活性会减少，仅仅是说明了目的是什么。正如许多管理者所谈到的那样，至少从一定的程度上看，战略模式向着更加理性的方向发展是一种不变的规律。

学术关联

奎因的理论与战略过程学派有着紧密地联系，比如亨利·明茨伯格。这一学派的理论基础是布雷布鲁克和林德布洛姆的组织决策理论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主要著作

《变化中的战略：逻辑渐进主义》，*Strategies for Change-Logical Incrementalism*，1980 年。一本基于战略决策制定模式的调查报告。

核心概念

逻辑渐进主义 (logic incrementation)

著作难度 中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿帕雷德·拉帕特

大师简介

阿帕雷德·拉帕特（Alfred Rappaport）是股东价值运动的重要创始人之一。早在 20 世纪 80 年代早期和中期，他便号召战略学者们对战略的系统化和程式化进行研究，主张通过制定系统化的战略，增加股东价值。

主要成就

拉帕特之所以闻名是因为他强调：我们在把经济价值放入战略进行考虑的时候，探讨价值和成本的驱动因素是必不可少的。

“价值驱动因素”可以定义为：

任何的事物，无论是公司内部的，还是公司外部的，只要在现在或者将来能够直接或者间接地导致现金的流入，我们便称之为“价值驱动因素”。

“成本的产生因素”可以定义为：

任何的事物，无论是公司内部的，还是公司外部的，只要在现在或者将来能够直接或者间接地导致现金的流出，我们便称之为“成本驱动因素”。

“价值驱动因素”和“成本驱动因素”两者都是实实在在的。

在“假期产业”中可以找到一个“价值驱动因素”的例子：消费者之间的相互宣传可以增加销售量，但是不会增加市场成本。

在金融服务产业中可以找到一个“成本驱动因素”的例子：在部门经理的安排上，有些部门是没有必要安排一个高层的管理者去专门管理，相反我们可以让其他部门的经理来兼管这一部门。

如图 17 和图 18 ，我们以超市中使用的手推车为例来说明“价值驱动因素”和“成本驱动因素”。

拉帕特对“价值驱动因素”和“成本驱动因素”定义的描述，更多是从财务数字的角度上看的，是更加直接和具体的。例如，拉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

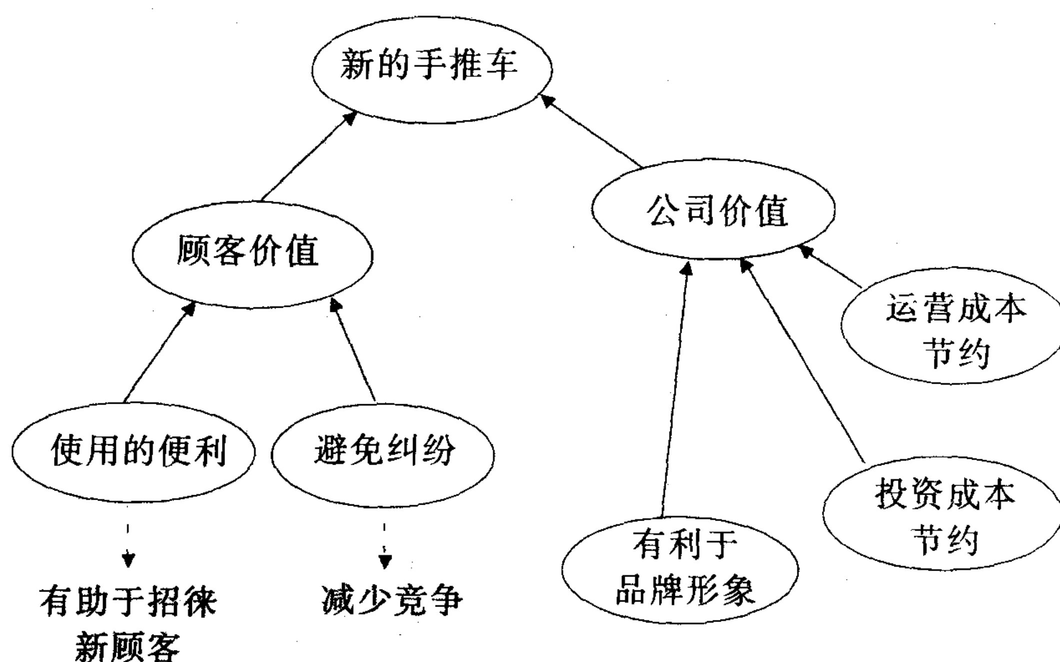


图 17　价值驱动因素

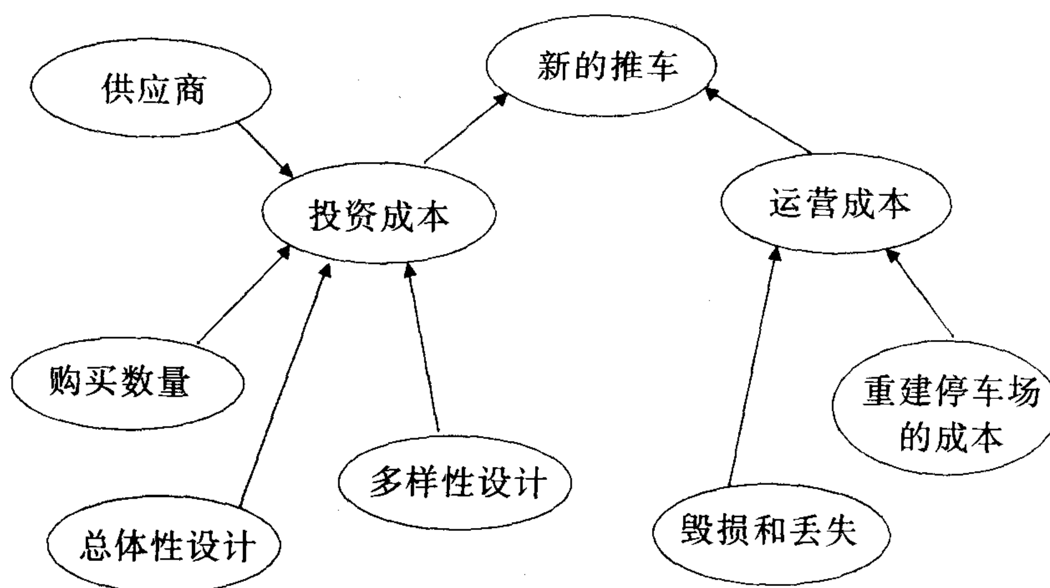


图 18　成本驱动因素

帕特认为“销售增长”和“利润”都是“价值驱动因素”。而以笔者的观点看来，这种分类在某种程度上是有其局限性的，他过分的强调了财务数字。而实际上，对能够引起这些数字变化的因素进行系统性研究才是更有价值的（格伦迪，1998 年）。前面讲到的“消费者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之间的相互宣传”和“分支部门经理数量”的两个例子对于分析“成本驱动因素”可能会更有价值。

但是拉帕特的理论中有一个很有价值的地方，那就是他认为在“价值驱动因素”中，利润的增加比销售的增长更有意义。通常情况下，销售量的增长并不会创造股东价值，尤其是在销售量增长质量不是特别高的情况下（例如当波特的五种力量处于相对不利的情况下）。

学术关联

同麦克塔格和雷曼不同，拉帕特的理论有些地方是介于定量分析和定性分析之间，重点略偏于定性分析。拉帕特的分析重点放在利润水平分析上，这很接近迈克·波特的产业经济分析方法。在笔者看来，如果引入时间价值曲线（value-over-time)，拉帕特的价值创造理论能够得到进一步的发展。时间价值曲线可以应用于以下几个方面：

- 公司战略 (corporate strategy)
- 事业战略 (business strategy)
- 执行 (implementation)
- 集会 (meetings)
- 顾客经验和价值 (customer experience and value)

下面举例说明对顾客经验和价值的应用（图 19)，它包括许多情况，比如掉下窗帘、杆子打伤居民、意外伤害、游客的车钥匙在旅馆里丢失等等。

主要著作

《股东价值的创造》，*Creating Shareholder Value*，1986 年。拉帕特综合论述了在股东价值创造中，我们应该如何对待“价值驱动因素”和“成本驱动因素”，从而使股东价值达到最大化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

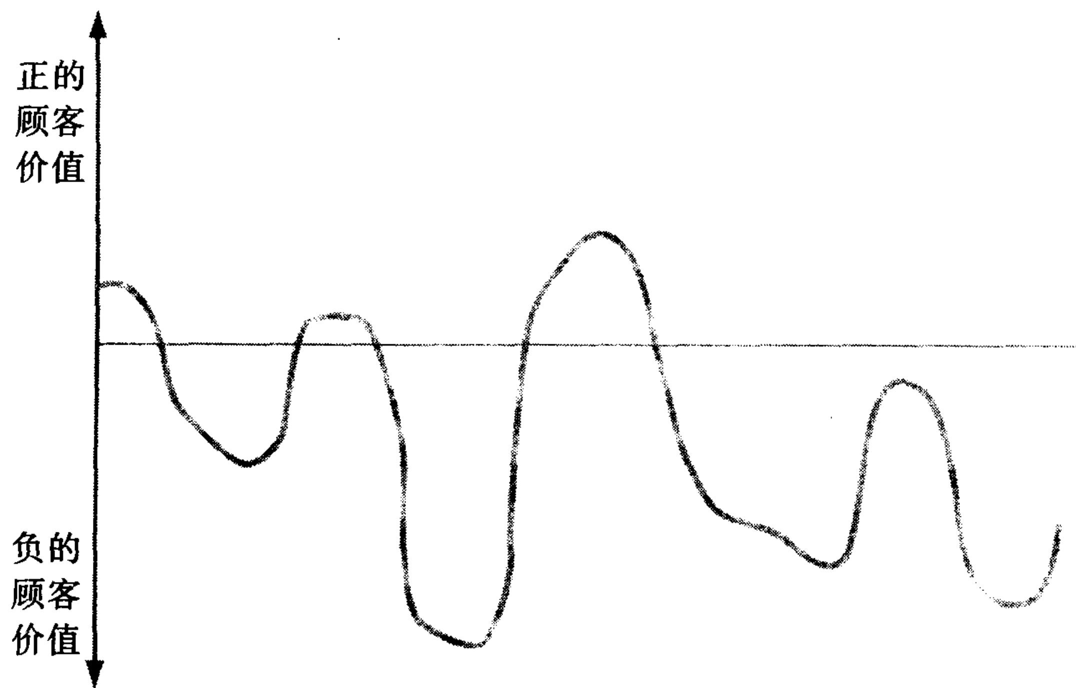


图 19 时间价值曲线

核心概念

“价值驱动因素” (that of value drivers)

著作难度 较难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

彼得·圣吉（主要大师）

大师简介

彼得·圣吉（Peter Senge）是美国麻省理工学院斯隆管理学院中系统思考和组织学习系主任，并且在许多大的公司里做过管理咨询。

主要成就

彼得·圣吉的主要成就是学习型组织。早在20世纪90年代，圣吉便写书重点阐述了学习的重要作用，学习不仅有利于发展和实施战略，而且有利于日常的管理活动本身。学习型组织旨在把程式化、官僚化的战略问题思考过程转变为一种积极的组织学习过程。

学习型组织理论的核心思想就是“系统思考”。圣吉的“系统思考”意味着，组织中应当允许不同的思想自由流动和自由辩论。按照这一观点，战略管理的重点不应当仅仅集中在上层领导们的战略决策制定上，还应当关注整个组织的行为。图20是一个在公司愿景设计中，采用系统思考的例子。

尽管学习型组织的思想已经是很流行了，但是在实际应用中，只有很少数公司的高层管理者能够真正的把这种思想付诸于实施。

学术关联

笔者通过对“战略性思考的价值”（格伦迪和布朗，2002年）进行研究，发现许多组织中，许多主要的限制都会压制这种思想的发展。

如此说来，学习型组织是一种很有效的方法，它能使公司在发掘自身的自然组织能力方面变得更有效率。

圣吉关于“系统思考”的思想促进了“愿景规划”理论（威克，1985年）的发展，同时它也使波特的“价值链”理论（波特，1985年）发展成为更加复杂的“公司价值体系”理论（格伦迪，2002年）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图 20　远景设计

圣吉的思想同过程学派密切相连，其中包括明茨伯格。明茨伯格曾经非常极端地认为，战略计划根本是没有作用的。另外，圣吉的思想还同卡普兰的“平衡记分卡”理论相联系，但是圣吉不仅重视“平衡记分卡”的硬件问题，还重视“平衡记分卡”是实施中存在的软件问题。

主要著作

《第五项修炼：学习型组织的艺术和应用》，*The Fifth Discipline*－

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

The Art and Practise of the Learning Organisation，1990 年。该书介绍了组织应当如何在学习和反馈中建立起相互作用的系统。

核心概念

- 系统性思考 (systems thinking)
- 学习型组织 (the learning organization)

著作难度 难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯莱沃斯基

大师简介

斯莱沃斯基（Slyvosky）是一家名字叫做 Corporate Decisions 的国际战略咨询公司的创始人之一。

主要成就

斯莱沃斯基的主要成就是“价值转移”理论。价值转移可以简单地理解为公司在产业和市场发生改变的时候应当如何重新投资以提高公司价值。例如可以包括以下几个方面：

- 放弃那些带来少量价值，不能带来价值，甚至有损价值的行为（例如 Dyson 公司在其吸尘器生产中放弃了双重螺旋吸尘器的生产)。
- 使用新的分销渠道（比如使用因特网，或者对足球工业使用新的媒体方式)。
- 重组或打破现有的生产和服务。例如，殡葬业要对不同的顾客提供不同类型的服务，这样就可以使公司的价值增加。

学术关联

同斯莱沃斯基的研究有关联的是：

- 安索夫（1965 年）“价值转移”问题其实也就是要回答“你要选择哪个产业”的问题。
- 哈默尔和普拉哈拉德（1994 年）“价值转移”是减少未来竞争的一种另外的方式。
- 哈默尔和普拉哈拉德（1990 年）的核心竞争力。
- 波特的价值链思想（1985 年)，及其后来的理论发展。
- 股东价值理论，即寻找创造股东价值的新方法（格伦迪，1998 年)。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 发现增加与众不同的价值的新方法（或者讲是“顾客驱动因素”，这种因素使顾客由别的供应商转到你的公司来进行购买；格伦迪，1998 年；格伦迪和布朗，2002 年）。
- 组织转换（帕斯卡，1990 年；皮特，1982 年）和自内向外竞争（奥利奇，1990 年）。

主要著作

《价值转移》，*Value Migration*，强有力地阐述了典型的事例，说明有些事情无需坚持，对自己要进行经常性的重新定位。

核心概念

价值转移（value migration）

著作难度 比较简单，一本好的励志书。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯彭德

大师简介

斯彭德（Spender）是斯特拉思克莱德大学的战略管理教授。

主要成就

斯彭德的主要成就在于提出了“战略处方”的概念。他认为“战略处方”是战略决策制定的根本出发点和方法，而战略决策的制定通常是由公司高层的管理者完成，反映了其战略管理行为的特征。

“战略处方”是建立在对过去事物总结的基础上，无论这种事物起没起作用。这些处方与过去的团体、个人和战略环境相联系。当一个新的领导者被任命，尤其该领导者是从外面调来的，旧的环境就会被改变，至少会受到挑战。除了公司层面的处方以外，我们可以把概念扩大到产业层面，即考察战略产业处方，这是一种与作者的“产业意识”非常相近的思想。另外一个总结方法（格伦迪，1992年）是将“战略处方”与“财务处方”结合起来，根据过去的经验制定决策标准，使公司面临的环境至少要好于过去或者将来能够盈利的最差标准。

学术关联

斯彭德与明茨伯格的应变战略思想相联系，认为战略处方指导着战略选择，不赞同正式的战略分析。

主要著作

《公司战略制定》，*Strategy Making in Business*，1980年。

核心概念

战略处方（strategic recipes）

著作难度 中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯托克

大师简介

斯托克（Stalk）是一位作家，他认识到大前研一和波特的竞争优势概念过于静态，他们没有考虑到在加入时间因素后，竞争优势应当是动态的。

主要成就

斯托克的主要成就在于将时间因素引入了竞争优势之中，对竞争优势进行了更加动态的研究。

更加特别的是，斯托克强调速度在决定竞争优势中的作用。因为传统的竞争优势因素（差异化、成本领先、集中、核心和独特的能力）常常被模仿，斯托克认为速度是决定竞争优势的一个重要因素。

对于速度，斯托克解释了：

- 竞争革新率：能够比竞争对手更快地进行革新。
- 战略时机的识别和利用速度。
- 执行速度。
- 对顾客需求的反应（每笔业务的办理水平）。

学术关联

他的主要联系是同波特（一般战略，1985 年）、哈默尔和普拉哈拉德（未来竞争，1994 年），还有大前研一（3C，1982 年）。

核心概念

基于时间的竞争（time-based competion）

著作难度　较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孙子（主要大师，中国）

大师简介

孙子（Sun Tzu）是中国古代的军事思想家，同时也是最早的战略管理学家之一。

主要成就

孙子的主要成就在于他的关于混乱形势下的战略教训。这些教训解决了战略选择、战略重点和战略优劣等问题。

孙子的一个重要的战略思想就是，战略的制定应当以考虑胜利的场面为出发点。这种胜利应当表现为什么样子？多少人活着？多少人死亡？多少人受伤？胜利属于哪一方？如何取得胜利？战役的前前后后是怎么样的？什么导致了胜利？

通过孙子战略的使用，你可以很容易就达到你预期的结果。这些战略包括“美人计”和“众中取重”等，他还附有小故事来说明这一战略，这种说明对我们理解这一战略起到了有效的作用。笔者最喜欢的孙子的一段话是：

“故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。”

在商战中，按照调兵遣将的思想进行管理，是很有意义的（对此，我们需要进行大量的研究）。

上述例子是很有代表性的，对战略学家来讲，是一节重要的课程。从整个公司的层面上看，资源往往被分配的过于分散，也就是讲公司的多元化程度过高，这是很不利的，我们应当好好地研究分析孙子的思想，并将其运用到实际当中。事实上，每个首席执行长官都应当将上述战略思想运用到他所面临的战略任务当中，并最大可能地把这种思想加以推广和运用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学术关联

提出“竞争优势”的迈克·波特显然是一个重要的候选人，作为一个战略专家，他的战略思想是应当归为孙子的战略模式之中。但是许多孙子的军事战例也被以明茨伯格为代表的应变战略主义和过程学派所追捧和吸收。同时，笔者的“环境战略”的概念同孙子的思想也是有所关联的。

主要著作

《孙子兵法》，*The Art of War*，孙子。一本讲述如何取得战争优势的优秀作品。

核心概念

- 优势 (dominance)
- 战略意图 (strategic intent)
- 以资源为基础的竞争优势 (resource-based competitive advantage)
- 能力 (capability)

著作难度　难，需要多加思考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

戴维·利奇（重要大师）

大师简介

戴维·利奇（David Ulrich）是在密歇根州立大学任教的一名教师。他是通用公司的文化变革项目的重要幕后推动力量。他曾经在许多跨国公司做过管理咨询。

主要成就

戴维·利奇的闻名是因为他提出企业的竞争优势是自企业内部而生并向外扩展，而不是产生于外部或者产生于某一竞争性的战略观点。利奇的思想很贴近以资源为基础的竞争优势理论（格兰特，1991年）。在这种情形下，战略中要解决的首要问题是要对公司的资源基础进行分析，而不是对公司的市场地位进行分析。

利奇认为在企业资源中，软的方面即组织本身是决定竞争优势的根本因素，这就使它的理论又向前发展了一步。这些观点与多年以来笔者的许多观察经验相一致。例如，当利奇同特易购公司的主要供货商谈论特易购公司非食品部门经理西蒙·尤文的时候说到：

“噢，你们知道西蒙·尤文是一个非常优秀的小伙子。但是事实上，他却根本不可能在 Sainsbury 公司那里获得同样的职位。不，我要进一步纠正我的话，西蒙·尤文甚至根本就不可能被 Sainsbury 公司雇佣。”

这种情形产生的根本原因是特易购公司和 Sainsbury 公司在文化和组织效率方面存在着根本的差别。西蒙·尤文在 Sainsbury 公司中得不到雇佣并不是说明西蒙·尤文没有能力、效率低下，而仅仅是说明他的个人风格不适合于 Sainsbury 公司。

戴维·利奇对于战略管理的另一个重大贡献是他十分重视人力资源的作用。他认为对企业来讲，最重要的不是管理咨询和人员管理，而是要充分发挥企业中人力资源的作用。利奇认为人力资源是一种潜在的力量，它有利于公司战略的实施和控制。但是不幸的是，尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管对人力资源的角色变化已经进行了大量的宣传，但是人力资源管理者很少能够做到1）完全理解这种角色变化，2）对这种角色变化进行利用和管理。

学术关联

利奇研究的重点在于组织的发展，是一名组织战略学家。与此相对应，他同阿吉里斯（1991年）、汉迪（1994年）、坎特（1983年）、明茨伯格（1994年）、帕斯卡（1990年）、彼得斯（1982年）和圣吉（1990年）是属于同一学派的。

主要著作

《组织能力：自内向外的竞争》，*Organizational Capability*，1990年。在这本著作中，利奇对自己的观点进行了论述。

核心概念

- 人力资源战略 (HR Strategy)
- 能力 (Capability)

著作难度 中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

威克

大师简介

威克（Wack）以前是“壳牌”公司的一名高级战略计划制定人，“壳牌”公司通过“愿景规划”对公司面临的不可预测的重要环境变化进行预测。

主要成就

威克不仅仅在“壳牌”公司内部是推动“愿景规划”思想的重要力量，而其在世界范围也有其深远影响。威克在以讲故事为线索的愿景规划方面的一个重要成就就是成功预测了1970年的石油危机。

“壳牌”公司不仅仅预测到了这一危机本身，而且制定了相关的战略来处理这一事件。这样就使“壳牌”公司比同一时代的其他大的石油公司对这一事件的反应更为迅速。“愿景描述”对企业员工是一种激励的过程，作者的“不确定渠道”理论对这点做了更详尽的论述（见图21）。通过对变化的驱动力和扩散性以及影响因素进行研究，我们就会对上述理论有着更好的理解。

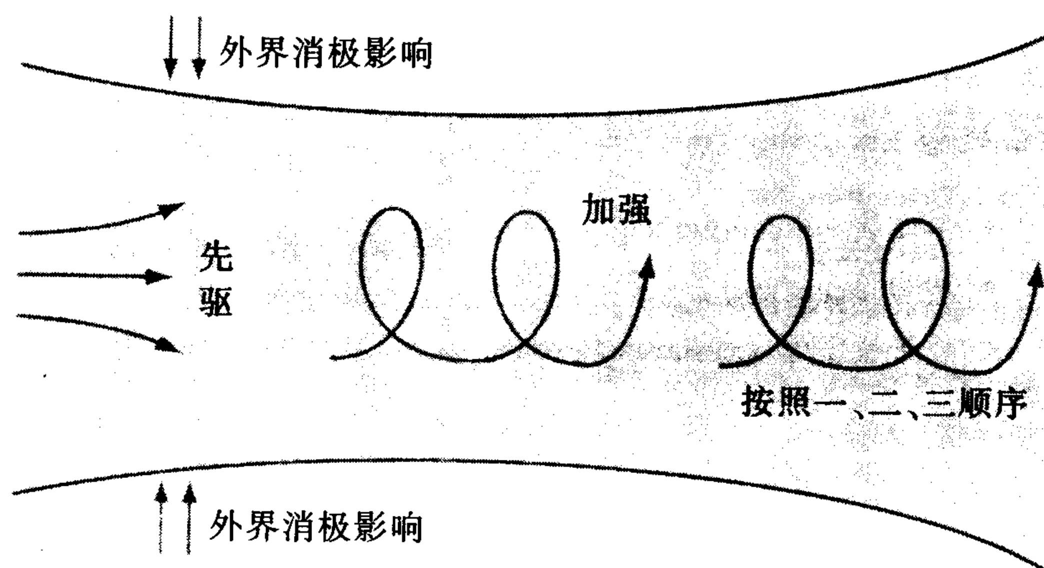


图21 不确定渠道

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"前景描述"是一个连续发展的过程。一般来讲，它是在PEST因素分析、增长因素分析和波特的五因素分析的基础上演化而来的。但是在很大程度上，它的产生也是得益于同样在"壳牌"公司中得到应用的米特罗夫"不确定性-重要性矩阵"。

同时将"前景规划"和米特罗夫"不确定性-重要性矩阵"付诸应用的公司有Amerada石油公司、英国电信、直达接线公司、汇丰银行、标准人寿公司和特易购公司。

学术关联

威克以及他在"壳牌"公司以外的同事，例如阿里·德赫斯(1988年)，同哈默尔和普拉哈拉德（1994年)，阿吉里斯（双循环学习理论，1991年）和圣吉（学习型组织/系统思考，1990年）在学术上都有着密切的关联。"前景规划"也被用作对弱环境信号进行感知、强化和翻译的工具。

主要著作

1 《前方的不明水域》，*Unchartered Waters Ahead*，哈佛商业评论，1985年。

2 《把握迅速的未来》，*Shooting the Rapids*，哈佛商业评论，1985年。

核心概念

- 不连续 (discontinuities)
- 前景 (scenarios)
- 转折性事件 (transitional events)

著作难度 较易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰克·韦尔奇（主要大师）

大师简介

杰克·韦尔奇（Jack Welch）是通用电器公司的主席，曾被誉为“二十世纪最伟大的管理者”。

主要成就

杰克·韦尔奇是“产出”（work-out）活动的发起者，这一活动的宗旨是要解决不同层次劳动力存在的问题。

杰克·韦尔奇也是20世纪80年代美国第一次大规模公司裁员的先驱者，在裁员的同时，他也对公司的企业文化进行了改革。

杰克·韦尔奇的关注的重点在于分析管理思想是如何产生的，并如何在整个管理活动中得到扩散和应用。杰克·韦尔奇还对建立在internet基础上的网络公司的管理进行了准备性的思考工作。事实上，通用电气公司是非常少数的实现了学习型组织改造的公司之一。

杰克·韦尔奇的研究从很大程度上看是对哈默尔和普拉哈拉德“延展战略”思想的一种具体化分析，并同时对其理论提出了质疑和补充。

学术关联

韦尔奇对坎特（《变化管理：企业家的使命》，1983年）、帕斯卡（《边缘管理》，1990年）、彼得斯（《乱中取胜》，1987年）和圣吉（《学习型组织》，1990年）都产生了深远的影响。

主要著作

《韦尔奇自传》，*Jock:Straight from the Gut*，2001年。在这本书中，韦尔奇对自己在通用电气公司中的管理经验进行了总结，向人们展示了自己是如何对通用电气公司进行改造。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

核心概念

- 学习型组织 (the learning organization)
- 机构精简 (downsizing)
- 延迟 (delayering)
- 组织改革 (organizational transformation)

著作难度 易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔治·易普（主要大师）

大师简介

易普（George Yip）曾执教于哈佛大学、加利福尼亚大学，也曾在剑桥大学作过战略管理教授。同时他也是许多大型公司的战略咨询师。

主要成就

乔治·易普的《总体全球战略》是许多MBA中的全球战略课程的经典标准教材。通过对不同的因素进行分析，该书帮助读者对不同的市场进行区分，以找出哪些市场才是真正的全球化市场。易普在该书中认为,要区分不同的市场类型,我们需要考虑以下几个因素：

- 市场因素 (Market drivers)
- 竞争因素 (competitive drivers)
- 成本因素 (cost drivers)
- 政府因素 (governmental drivers)

他还研究全球成本和全球收益，涉及到工业和服务业、市场化、竞争活动和组织。与大多数美国式的思想不同，他不太局限于自己的观点，而是无私地对其他一些不清晰的“全球”概念加以诊断，并提供给他们改正的方法，使这些理论可能接近或达到正确。比如，他指出“全球化”是有上下关联的，要放在一个环境里整体的看，而不能孤立地看。

主要著作

《总体全球战略》，*Total Global Strategy*，1992年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

核心概念

全球战略 (global strategy)

著作难度 相当难，细节很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第4章

经典案例：钱普尼健康中心

导言

本章将进行案例分析。这些案例研究阐明了管理大师们之间的相互联系（即前章括号里面所指的那些联系）。这些案例以 1996 年英国广播公司电视节目的纪录片和对于钱普尼健康中心常务董事的采访记录为基础。这个案例为我们举例说明了下列概念：

- 收购
- 突破
- 竞争优势
- 竞争定位
- 竞争战略
- 成本驱动因素
- 深思熟虑的和应急
- 差异化
- 剥离
- 未来思维
- 人力资源战略
- 整合
- 遗产
- 逻辑渐进主义
- 市场营销战略
- 使命
- 范式
- 选择
- 共享价值观
- 利益相关者的战略
- 战略匹配
- 战略变革
- 战略领导能力
- 战略意图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

背景

钱普尼健康中心（champney's health farm）位于英国的赫特福德郡特灵市。钱普尼健康中心主要为那些生活在英国霍姆郡周围地区的会员提供精选的、田园般的休养胜地。过去它是一个最高级别的休养胜地，通常对所提供的豪华、相对奇特的身体和皮肤护理服务索取极高的价格，该价格接近迪拜酒店的价格。

但是20世纪90年代的经济大萧条使钱普尼健康中心遭受重创。急剧萎缩的需求导致它的现金流入不断减少，每年产生100万英镑的现金赤字。它的前任所有者感到忍无可忍，于是就将它卖给了外国投资者（收购）。

在经营方面，钱普尼健康中心急需经历一场战略变革（约翰逊、斯科尔斯和坎特），因为已有的战略对于环境不再有战略匹配性。因此，它的新的外国投资者认为为了拯救钱普尼健康中心的未来，必须为它注入新的活力。

1995年底，萨沃伊（savoy）爵士被聘用到公司，作为振兴钱普尼健康中心的先锋力量。钱普尼健康中心最近刚刚被一个新的中东所有者收购，收购完成以后，钱普尼健康中心急需进行战略整合。作为新的首席执行官，萨沃伊爵士着手制定一个能为钱普尼健康中心带来美好未来的转折计划。这时，钱普尼健康中心也打算在BBC的节目“高层的烦恼”上重塑自己的形象。本文引用的萨沃伊爵士的话来自电视节目和记者采访。

因为钱普尼健康中心引以为豪的是它提供给顾客的独到服务，所以这个转折战略需要对于每一个顾客的具体问题都表现出强烈的关心（彼得斯、奥利奇和雷克）。

这个案例研究按照约翰逊和斯科尔斯的战略管理发展三阶段理论来组织，即战略分析、战略选择和战略实施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略分析

同其他制定转折战略的专家一样，萨沃伊爵士给自己设定了严格的期限来构思和形成他的战略转折计划，时间仅为一个月。在那个月的里，萨沃伊爵士花费了大量时间倾听钱普尼健康中心的利益相关者（皮尔西）的意见，特别是：

- 它的会员和经常性顾客
- 它的员工
- 它当前的经理人员

从萨沃伊爵士的战略思考中产生了许多战略突破：

- 样本化钱普尼健康中心模式
- 简化管理过程
- 改进管理报告过程
- 管理重组
- 管理招募
- 沟通计划
- 战略远景
- 发展公司战略
- 顾客数据库
- 维持组织士气
- 文化变革
- 停止“Health-for-Life”活动的推广
- 假设战略
- 公司业务和审批

在萨沃伊爵士开始接手钱普尼健康中心的时候，他必须对这些突破进行权衡和取舍。萨沃伊爵士开始着手精简这些方案，巧合的是，这正好与钱普尼健康中心的瘦身计划相吻合。在早期对于瑟苏爵士最重要的事情是样本化钱普尼健康中心的奇特、能产生健康的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

疗法，这是帮助他扭转经营困境的第一个计划。这个计划同时也能帮助员工理解什么是让渡顾客价值和竞争优势（大前研一、波特）。

萨沃伊爵士在转折计划中的早期诊断表明钱普尼健康中心遇到了许多根本性的战略遗产问题，包括：

- 由于过去对股东价值的破坏(拉帕特)导致了投资水平过低。
- 一般性服务标准下降。
- 对于发展钱普尼健康中心核心顾客基础以外的顾客表现出了过高的热情(这是一个不适当的深思熟虑的战略，明茨伯格)。
- 对会员的承诺得不到兑现。
- 一个不稳定的管理结构[没有一个精简的管理团队（彼得斯），不稳定的管理结构成为一个主要的成本驱动因素]，并且缺乏战略领导能力。
- 通常缺乏战略方向感。

钱普尼健康中心所面临的困难情况是由许多因素共同作用导致的，这些因素包括：过去不现实的深思熟虑的战略（明茨伯格）、缺乏组织结盟（彼得斯和沃特曼、圣吉、奥利奇和雷克）、混乱的思想和渐进主义的思想（布雷布鲁克和林德布洛姆、奎因）等。

萨沃伊爵士明智地通过谈判取得了稳定的报酬收入，这保证了当他推荐可能并不是太完美的战略选择——这种战略选择通常强调将战略思想、报酬结构和股东价值几方面紧密地联系起来（麦克塔格等人）——的时候，他的个人的利益不会受到损失。

考虑到当时的形势和可得的战略选择（约翰逊和斯科尔斯），在2001年的一次采访中，萨沃伊爵士详细说道：

> “赚不到任何钱，我所做的工作只是消耗价值。他们轻率地做出了很难做出的决策。在某种程度上，我不会那样做。你进入这个公司，事情注定要失败，股东们对这种状况无能为力，但是你不得不找到一个计划来处理这些紧急情况。”
>
> “这就好像你匆忙地将一个病人移到救护车上，然后将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他送到医院时所作的事情。"

"这种事情真是遭透了"。

萨沃伊爵士继续说道:

"我第一次要作出的战略选择是一个取消公司某项业务。我已经签订了保护性协议，它能确保我得到相应的报酬而不受所作决策的影响。因此我毫无顾虑地说道：'哦，对不起，我不认为这项业务是可行的，唯一的出路是砍掉这项业务，全部卖掉这项业务。'"（结果在第一个月内整个业务流程焕然一新。）

萨沃伊爵士在完成他接管后的第一次财产检查时告诉我们:

"情况令人沮丧。这些寓所是按照五星级标准来建造的，但是很明显它们现在已经达不到五星级标准了。现在，它们只是乏味的、灰色的、死气沉沉的、毫无生趣的建筑，没有任何色彩，没有任何可以让人振奋的理由。"

而且，钱普尼健康中心的战略定位（安索夫，波特）本身看上去也是不清晰的，它市场营销战略是:

"我已经问过每一个人这个相同的问题：'我们出售什么?'我得到了许多冗长的答案，但是没有一个人想到真正的答案。"

在 1997 年的采访中，他谈到:

"很清楚，钱普尼健康中心以前的战略太过平淡，没有充分利用蕴含了巨大机会的'钱普尼将康中心'这块响亮的牌子。但是，尽管它只是一个值 1000 万英镑的公司，但是在过去它却创造出只有值 1 亿英镑的公司才会有的规模庞大的基础设施。"

"虽然这里的每一个人都被称作品牌管理者，但是没有一个人真正理解品牌是什么。这是不正常的。没有一个人认识到品牌的基本概念就是一个对顾客做出的具有价值和某种特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

征的承诺。如果你问他们：‘钱普尼健康中心意味着什么？’答案是，它们根本没有想过。”

当钱普尼健康中心认为它有一个深思熟虑的战略的时候，战略本身更可能是一个应急战略(明茨伯格)，这意味着彼得斯和沃特曼 20 年前建议的那种官僚结构是不适宜的。当萨沃伊爵士一接手钱普尼健康中心的时候，许多这类问题就已经非常明显了。他一上任，就从下属管理者那里发现了大量的备忘录。在接受 BBC 的采访时，他谈道：

“到处堆满了文件。许多经理人员互相交换备忘录。我怀疑是否有其他公司在员工已经被告知他们将会迎来一个新的首席执行官时，还会产生这么多的文件。”

在 1997 年的采访中，他又说道：

“当我刚到那里的时候，几乎对每一件事情都有大量的报告。我对他们说，‘哦，我根本不会读它们。我不介意读托尔斯泰或者是狄更斯的小说，但是我绝不会读那些报告！’”

1997 年的采访记录将向我们展示了萨沃伊爵士非常与众不同的管理风格，这是一种领导能力（帕斯卡）：

“我通常会直接进入某人的办公室里和他进行沟通。我讨厌备忘录。在我的领导的最后一个公司（钱普尼健康中心是他服务的最后一家公司）里，有两个月的时间我完全禁止他们使用备忘录。我说‘下一个给我写备忘录的人将会被解雇’。令人吃惊的是，两个月以来，我们没有写过一条备忘录。很明显，人们实际上开始相互交谈。”

上面的思想已经明显地表现出两个重要的战略突破，即简化管理过程和改善管理报告过程。

与此同时，管理活动缺乏最基本的信息，这些信息对于管理股东价值是十分必要的，但是这些信息通常以不适当的会计数据为依据（BBC）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> "我们没有好的财务信息，事实上它们不仅是不好，甚至是糟糕的。我已经看到的管理账目在数学上是正确的，但是它们不能反映真正的信息。"

因此，除了简化管理过程外，更进一步的战略突破需要改善管理报告过程。

他继续谈论结构（钱德勒，汉迪，明茨伯格，彼得斯）：

> "我们有一个并不起作用管理结构。管理报告全是一派胡言。我问一个简单的问题'你知道你能产生哪些现金流吗?'员工不能回答我。他们并不做会计平衡表。他们只做大量厚厚的报告,里面充满了图表和趋势分析。但是它们不做能找到利润和现金流的报告。因此,我说我们将不得不从头开始。"
>
> "我记得我假期里坐在草地上，头上戴着巴拿马帽子，上身穿一件T恤衫，下身穿一条苏格兰方格呢短裙，嘴里抽着一根雪茄烟，尽力读这两年来混乱的管理账目……我通常能解决很多问题，但是我却不能读懂这些管理帐目。"

但是，萨沃伊爵士没有直接做出一个战略转折计划，而是花费宝贵的时间用于听取公司所有重要的利益相关者的意见，尤其是对那些公司不满的顾客意见。这就是约翰逊和斯科尔斯所说的集中诊断。这个过程不仅使他坚信从深思熟虑的战略角度讲他选择的道路是正确的，而且使战略行为本身也得到认可（坎特），不会遭受组织的利益相关者的反对。

这个时期的意见听取是非常重要的，因为这使他能够和新成员建立和谐的关系，并且提供了一个能够有效影响他们的平台。在1997年的采访中，他告诉我：

> "老实讲，在我来这做事以前我就已经下定了决心。事实上是在我开始工作的前一天我下定决心：我将减少100万英镑的成本。"

他继续说道：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"我想让他们意识到我已经得出结论了。他们一直不相信我能很快得出结论，并没有意识到要做的事情是很清楚的。其实问题很简单，只需要一些直截了当的解决方法。"

"我就任后对他们说'在接下来一个月内我将不做任何决策'。这是一件好事。我只对某些决策做很小的修正，但实际上百分之九十的决策我在以前都已经考虑过"。

与明茨伯格在他的《战略计划的兴衰》中对于战略思考进行攻击时所描述的战略思考的特征不同，战略思考不需要花费很多时间来完成。然而，确保相互关联的战略思考的发生是非常重要的，即使这种战略思考甚至以一个很慢的速度在一个较低的水平发生在首席执行官以外的组织部分。但是，即使对于那些十分聪明的高级管理者而言，战略思考通常也不会很容易地、自然而然地发生。

萨沃伊爵士凭直觉认识到，钱普尼健康中心处于这样一种情况，即如果许多利益相关者（皮尔西）都参与决策（不论是正确的还是错误的），就很容易使公司陷入困境，以至于会使他成为"这项工作的错误人选"。很快，他便从自己个人的疗养经历中认识到，一线员工才是公司真正的资产，应该留住他们，对他们进行培训，使他们成长。萨沃伊爵士在接受 BBC 采访时说：

"我发现我和一线员工间的距离越近，我的员工队伍就越好。这是十分令人高兴的事情，因为如果你有好的军官和差的士兵，你就必须亲自做好多事情，但是如果你有好的士兵和差的军官，那么你就不得不培训或者更换你的军官"。

通过对照比较，萨沃伊爵士发现他所继承的管理资源，虽然能胜任一个比较稳定的环境状态下的管理任务，但是却不能真正地满足战略转折环境下的管理需要。不稳定的管理结构不仅产生了公司不能负担的花费，而且还阻碍了重振计划，从而引申出两个关联性更强的突破——管理重组和管理招募。

萨沃伊爵士在 1997 年下半年开始思考旧有的"领导办公室"存

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在的问题的严重性：

"到处都存在被领导办公室完全忽视了的业务。每一个办公室里都有活动挂图，我认为，这是一种非常保守的风格的象征。在活动挂图上，任何一个人与其他人见面的时间都被列在上面。所有事件都是被过程而不是被目标所驱动。而且即使有目标的话，它们也会被整合到过程里。"

"人们应该努力工作，相互作用，相互影响，相互沟通，必要的时候四处走走。不存在诸如'为什么我们在这里？'或者是'宇宙的含义是什么？'之类的质问。"

"很显然面对这种情况，我必须发表一个很明确的宣言，告知大家有一个竞争性的变革将要来临。事实上，它并不像看上去那么残酷，因为我重新调配了许多人的岗位。那使得他们重新关注行动本身。"

"我曾经把领导办公室描述为'它就像一个巨大的黑洞，从各个业务单位那里吸取能量。事务在里面消失，再也不能被看到'。我认为领导办公室应该就像天空中的一颗很小的恒星，闪闪发光，却完全不显眼。"

因此，瑟赛爵士发起了鼓励公司高层（坎贝尔和古尔德）创造价值的活动，并且谨慎地对待争论（帕斯卡）。

战略选择

萨沃伊爵士在2000年的采访中举例说明了圣吉的系统思考：

"我认为生命是一个循环而不是一条直线。你能够在你喜欢的某个地方加入这个循环。重要的是，要有一个远景，或称之为目标，它是你想要去某个地方想法。战略思维始于你对于战略远景的设计，然后制定你实现战略的具体步骤，例如提出适当的策略。总之，战略就是布局中的一系列的步骤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每一个步骤都是一个策略。”

他继续谈到领导能力、远景和战略意图的作用（彼得斯、哈默尔和普拉哈拉德）：

> “领导必须确保有一个清晰的远景。至于这个远景是由领导者个人想出来的，还是由一个咨询过程得出来的，这并不重要。然后，必须确保有一个战略来实现这个远景。”

在这一点上，非常有必要对钱普尼健康中心可能面临的战略选择做一次战略分析。

我们能够从三个层次上对其进行分析：

1、 竞争战略选择——竞争定位（安索夫；大前研一；波特）。
2、 组织战略选择（奥利奇和雷克）。
3、 变革过程选择（坎特；帕斯卡）。

为了帮助你思考第一个层次，再一次考虑下面的“询问排列”：这些询问排列被描述成“章鱼图”或“选择章鱼图”（格伦迪，2002 年），它们是安索夫矩阵的延伸（见图 22）：

- 钱普尼健康中心应进入那个细分市场？
- 它的地理位置应该选择在哪里？
- 它应该以哪些顾客为目标？哪个领域能创造价值？（拉帕特；格伦迪）
- 价值交付和资源基础有不同的含义吗？
- 有联盟或收购的可能性吗？（哈斯帕拉和杰米森；洛伦奇和鲁斯）
- 钱普尼健康中心可以作为一个集团来剥离或者外包任何业务吗？（坎贝尔和古尔德）

从上分析中可以看出，战略思考过程中需要重视创造性和流动性。正如萨沃伊爵士在 2000 年的采访中所说的：未来思考“要求高层领导必须总是对未来保持高度清醒”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

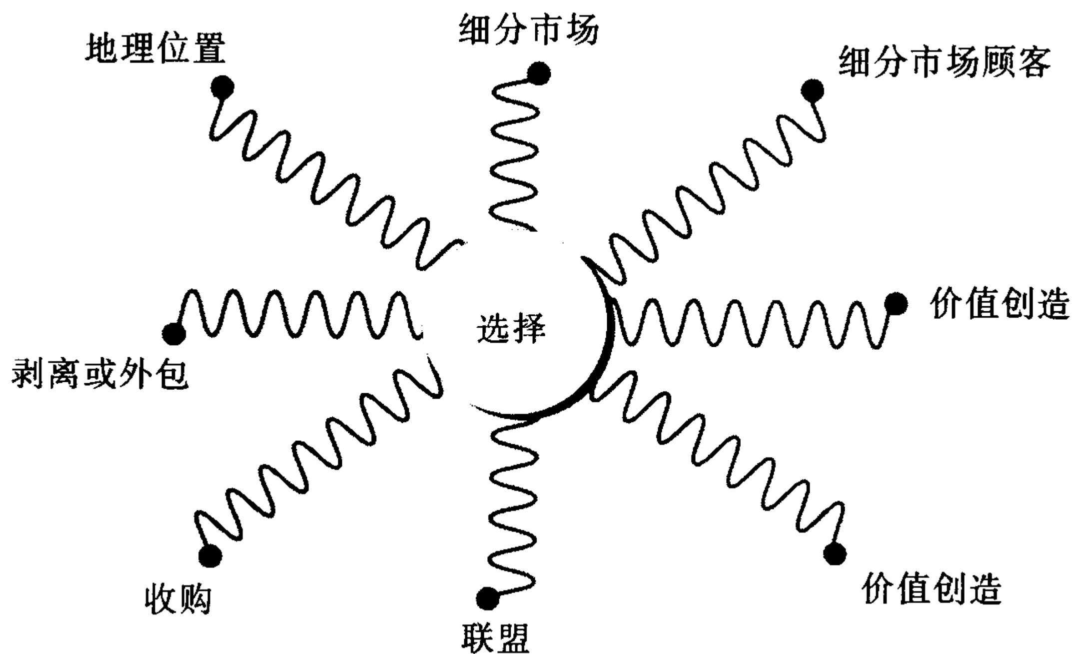


图 22　章鱼图

练习

钱普尼健康中心的竞争战略选择

在思考和有组织地运用"章鱼图"的基础上进行案例研究：

- 你能为钱普尼健康中心想到哪些主要的战略选择？
- 它们在战略选择矩阵中的吸引力如何（在战略选择矩阵中，三个勾意味着非常有吸引力，两个勾意味着有一般的吸引力，而一个勾则意味着很少有吸引力）？（见第 1 章）
- 你为每一项战略选择给出的总分是多少？
- 你能够想出一些方法使得这些战略选择更加有吸引力吗（借助"巧妙的计划"，黑爵士）？
- 哪些主要的弱点会减少你为各个战略选择的打分？（米特罗夫）

注意：本书后面某处会提供一些可能的答案，但是建议最好不要提前偷看。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种战略思考（明茨伯格）需要在一些独创的思想空间（和时间）中进行。萨沃伊爵士在2000年的采访中提到：

> “最高领导可能是唯一一个花费大量时间提前6到9个月对经营活动进行思考的人。最重要的是要提前思考。首先关上门，切断电话，然后盯着天花板，进行假设性思考……”

现在来看看组织结构（钱德勒认为结构追随战略，战略决定结构）。也就是说，假定你将要调配钱普尼健康中心的资源以迎合它的传统的高档次的市场定位，那么你将“真正、真正需要”什么样的未来组织。

练习

钱普尼健康中心的组织结构选择

- 在未来（或者说在未来的三年内），你需要哪些主要的价值创造活动？
- 实施这些价值创造活动可能需要做哪些工作？
- 你怎样才能在组织中以最小的资源实施这些活动？
- 这需要多少管理人员？

战略实施

但是认识这个问题却给萨沃伊爵士提出一个两难困境，即如果他要很快采取行动精简管理结构的话，产生的大震动或许会颠覆整个组织，同时也会打击一线员工的士气。在这种情况下可能没有唯一的“正确答案”。可以证明的是，通过使钱普尼健康中心的管理人员的去留处于待定的状态，他延长了不确定性给他们带来的痛苦。但与此同时，至少通过在这一段时期倾听管理人员的意见，使得他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已经对于谁能和谁不能顺应这场转变有了一个更好的了解，也知道了有多少管理人员可以和他进行简单有效的交谈。

在 1997 年的采访中，他继续强调制造危机感（帕斯卡，圣吉）的必要性：

"首先我想要一个大的改变，而且我希望它能被很快地了解。我想要公司内的每一个员工经常向那些理解这种思想的员工学习"。

我也非常想要这种转变马上实现，这主要有两个原因：一是尽快立足，二是我想对人们说"就是这样，改变已经发生了"。事实上，变革已经毫无疑问地在发挥作用了。

萨沃伊爵士认为钱普尼健康中心最重要的事情是需要一个新的战略远景（普拉哈拉德和哈默尔)。

战略远景

萨沃伊爵士本人对于钱普尼健康中心远景的理解是十分简单的。他尤其喜欢使用"远景"而不是"使命"一词，因为使命陈述往往很难被领会，特别是当人们按照它们所暗含的行为来理解的话（坎贝尔等人）（1997 年的采访)：

"如果你不能记住一个使命陈述的话（我就不能记住我们以前的使命陈述)，如果你不得不喜欢一些东西的话，那它就是错误的。对于我而言，任何诸如'我们将关心我们的顾客，善待我们的员工'之类的使命陈述都太抽象了，以至于我一听就睡着了。"

"因此不得不形成某种浓缩了公司精神的东西。'没有任何其他地方会使你感觉像钱普尼健康中心这样好'——是的，这就是一个精神宣言。这就是为什么美国航空暨太空总署只说：'送一个人到月球上'的意思。在钱普尼健康中心，我们就说：'没有其他地方会使你感觉这么好'——这应该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会对员工产生很好的效果”。

萨沃伊爵士的计划面临着一些潜在的抵制，这主要是由于那些对于以前的高层管理者和战略保持着忠诚的高级经理人员的防御性做法（阿吉里斯；坎特）（资料来源于电视采访资料）导致的。在经营层面，除了大量裁减中层经理人员外别无选择。萨沃伊爵士在一个管理会议上曾致词管理团队（BBC）：

“请不要将我的到任看作是一场灾难，而实际上应看作是股东对于我们工作的一种支持。”

“深层次的问题是我们正在失去利润。如果你是个聪明人，你就应该知道我们必须削减成本。我们已经对此做出了适当的表述，即‘没有付出，就没有收获’。但是过程将会很痛苦。”

“我们每年由公司办公室产生的现金成本就有差不多有100万英镑。我的目标是到明年年末我们将不会有现金亏损。我的战略方向就是将钱普尼健康中心做成行业中的老大。”

他想将他的决定告诉所有员工，以至于他能地传达两个清晰、独立的信息。第一个信息是公司有一个迫切的重组需求，从而要求减少管理资源，有效地削减规模（坎特、彼得斯）。第二个信息是明确告诉每一位员工他是不是未来团队的一员。在重组计划中，将有两个子计划，即为了实施战略而评估当前的技能水平和定义未来的技能水平。事实上，除了发展一个全面的战略远景外，还需要进一步发展一个公司战略。战略计划的其他主要内容是：制定当前活动的市场营销战略，评价更多的战略选择，制定顾客服务战略，最后还要有一个假设战略。这也和加强钱普尼健康中心的顾客数据库建设的战略计划相联系。

通过“没有其他地方比这里更好”的宣言来实现钱普尼健康中心财务扭亏为盈的远景所需要的关键因素按重要性程度排列如下：

- 重组和成本削减

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 适当的公司战略
- 履行承诺——通过停止“Health-for-Life”活动的推广
- 新的管理团队
- 热情高涨的员工
- 对发展进行财务支持
- 适当的投资
- 口头交流 *
- 没有严重的环境恶化 **

* 钱普尼健康中心能部分控制的因素。

** 钱普尼健康中心相对很难控制的因素。

排列在最后的一个因素——没有严重的环境恶化——能够在不确定性矩阵中被分解和定位为独立的因素，主要包括没有新的竞争者加入，替代者不是主要的威胁，2000 年以后没有大的经济停滞等几个方面（约翰逊和斯科尔斯）。

在钱普尼健康中心的变革过程中，萨沃伊爵士有很多种选择来表达他的战略计划。可选方法之一就是和每一位员工单独谈话，不仅传达变革的需要，而且告诉他们是否可以保住自己的工作。这个方法有很多优点，可以消除变革的不确定性时期，在这个时期里管理人员一直都非常关心他们的饭碗。但是，这同时也意味着当萨沃伊爵士与他的一些管理人员进行访谈时，一些员工要比其他员工更早听到有关组织变革的消息。

这些简单的幕后工作强化了将要在组织中发起战略改变的行为暗示（阿吉里斯）。因为无论萨沃伊爵士采用什么方式传达他的战略意图，对于个人感情产生的任何伤害都可能会扩散到未来，也残留在员工队伍中。因此，思考如何选择合适的表达方式也是应用战略思考的一个重要方面。

变革余波严重地影响到管理人员。钱普尼健康中心的财产管理人员威利·斯普莱斯在与萨沃伊爵士会面后笑着接受电视台采访时，试着勇敢面对这种影响。但是他的笑容很快就消失了，他告诉我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(BBC)：

> “你想要问什么问题……‘你怎么样?’‘不是很高兴。我刚刚失去了工作，但是我能做什么？你想对某个人或某一件事发脾气，但是那没有用。你能够把这伪装成你所知道的所谓深奥的胡说八道——削减规模、去除冗员——但是事实是我没犯任何错，但我却被开除了……’”

当被问到他如何看待由自己发起的变革过程时，萨沃伊爵士看上去也很紧张，这表明他正被推到一个“变革主宰者”（坎特）的位置：

> “如果我感到我正在以某种方式所做的事情是错误的话，我就会发现我很难入睡。我不喜欢这样做，但是从整个公司的角度出发这些我不得不这样做。在这种情况下，一个人所能做的只是富有人情味地和用心地做好这场变革。
>
> 他们大多数人会很生气，因为他们都喜欢认为自己在一个组织中是价值的和有一定影响力的，但是到了最后，他们却被认为是多余的，甚至有一些人会说他们对组织而言根本没有价值。然而，当我说这与他们的表现无关，这只是公司财务结构的调整时，实际上这些话帮不了他们”。(BBC)

一个人只有意识到一个旧的时代已经结束的时候，他才能想象那时钱普尼健康中心管理场所的氛围。那些留下来的人认识到，如果公司想要重新获利的话，他们必须在绩效水平上发生一个量变。

上面的分析突出了一个更进一步的短期计划：维持组织士气(奥利奇和雷克)。

从那时起，萨沃伊爵士开始关注运营员工。他在告知他的员工们形势的严峻性和他不打算再裁减员工的决定时显得很轻松。他继续说道：

> “战略的最后一部分，也是事关到你们每个人的事情是有关公司总部的新址和概念方面的问题。它们都将会被大幅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度地缩减。打个比方，有 22 个人坐在这里，但是实际上我们所需要的职位数量却只有 11 个。你是聪明的，因此你应该知道怎样解决这个问题。因此一些人被解雇了。我承认这些措施会给被解雇员工带来痛苦。你们中的一些人将要离开，对此我也很难过，但是请理解这与你本人及你的能力无关。这是过去几年公司的运作方式造成的，现在我们必须立足于创造利润。”

为了重新实施差异化战略（波特），他尽力为员工提供一个远景：

“最后，我告诉你们我的一些想法。在我的一生中，我一直都在尽力为人们提供第一流的服务，我相信这是非常值得做的事情。在任何顾户来访，需要某些东西或服务的时候，总是准备说‘是’，而尽量不要说‘不’。请停一下，仔细想一想，那将帮助你创造出在这个国家前所未有的服务水平。”

除了应对内部利益相关者（皮尔西）外，萨沃伊爵士还必须对钱普尼健康中心的会员的期望保持高度关注，因为对他们开展的业务是公司未来成功的保障。这些会员对于过去管理人员感到失望。或许这些管理人员也希望能改进服务标准，但是这些服务标准没有，或者不能被执行。然后萨沃伊爵士决定取消以前管理人员对销售活动和采购活动所做的时间安排计划。将这种时间安排计划在公司内消灭掉是最困难的计划之一。

萨沃伊爵士很快意识到需要停止的“Health-for-Life”活动的推广（BBC），因为它正在破坏公司的价值（拉帕特；雷曼；格伦迪）：

“从我所了解的情况看，大力开展”Heath-for-Life“活动已经给市场造成了负面的影响。我认为我们应该停止这项活动。”

很明显这恰好是一个出现在他发现事实过程中的问题。在高层经理人员保证不会再将任何其他的严重问题（“除了现金流”，他的财务主管说）报告给他以后，他发现（2000 年的采访）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> "我直到很晚才知道到一些重要问题。我以前没有意识到时间安排表是非常重要的，现在我认识到我们需要制定它。第一次我认识到'对了，我必须尽快制定时间安排表'。"

他也认识到钱普尼健康中心提供的物质便利和令人愉快的事物(它所具有的

难以被模仿的优质资源，格兰特）并不能为公司未来的市场营销战略提供一个可持续的基础，该市场营销战略的目标是重新将钱普尼健康中心定位为一个独一无二的健康中心（BBC)：

"我的一个伟大的建筑师朋友曾经向我描述过'极好的'状态。我们现在有的只是'一般化的'状态。我们需要的是'极好的'状态"。

因此，萨沃伊爵士除了鼓吹的组织变革外，他还着手发展一个野心勃勃的计划来改善钱普尼健康中心的物质基础条件，以重新塑造公司的竞争优势（波特)。这个计划包括：

- 改造主要建筑物的入口和正面，以及门前的车道。
- 把原来的管理场改建成20个新增的疗养房间。萨沃伊爵士希望能借此刺激钱普尼健康中心顾客的增加。

萨沃伊爵士希望这些革新将产生更多的收益，同时也给钱普尼健康中心的员工发出一个信号，即钱普尼健康中心正大步走在通向美好成功的道路上。

战略突破

但是萨沃伊爵士要想实现这些计划，就必须树立对钱普尼健康中心投资者们的信心。投资者们或许会认为如果没有大额的投资，转折就不可能出现。为了树立投资者的信心，当务之急萨沃伊爵士必须形成强有力的经营态势。萨沃伊爵士认识到要想建立投资者信心，就必须解决以下问题：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 必须实施成功的管理重组（坎特）。
- 必须在萨沃伊爵士带来的新财务主管的帮助下，实施更好的财务计划和控制。
- 重组活动需要强调成本节约。
- 即使实现节约成本，亏损仍然存在（安索夫），亏损必须通过增加收益来减少。
- 要实现这些计划，必须大力改善钱普尼健康中心的服务质量和标准，以至于会员能感觉到真正的不同，而且新的会员被不断介绍加入（差异化战略，波特）。

虽然每年节约50万英镑成本的计划能够被很快地实现，但是通过改善顾客信任从而增进销售额的活动却进展缓慢。但是在一年的时间内，钱普尼健康中心设法保持了收支相抵。萨沃伊爵士因此到足够多的投资，来实现将钱普尼健康中心建设成一家杰出的健康中心的计划。

海外投资者给了萨沃伊爵士他所需要的信任使得他能够开始转折计划的第二个阶段：执行一个重要的升级程序。它的实施将演变成新的战略突破。因此，最后，萨沃伊爵士设计的所有未来战略都已经到位。

我们现在将主要从公司的观点来讲述钱普尼健康中心战略变革的经历（约翰逊和斯科尔斯）。但是如果我们从一个更加行为化的观点来看待当时的情形的话，我们将会发现这个视角或许会比变革的有形部分甚至更加重要。

战略突破的实施

钱普尼健康中心三个主要的战略突破包括：

- 新战略
- 一个有效的资源基础
- 一个快速反应的组织

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在以后的章节中，这些内容还会被充实，它们概括了主要的战略目标。

推动钱普尼健康中心战略变革程序的主要力量包括：萨沃伊爵士的领导能力、战略内容透明和低层运营人员的支持。因此，从本质上讲，最重要的力量是行动。这些力量强调：

- 通过他自己的领导、新的战略、彻底的重组，尤其是一些新的人员任命，萨沃伊爵士为战略变革引入了许多重要的推动力量（这实际上是一个“巧妙的计划”，黑爵士）。
- 同时也有许多约束力量存在，但它们都比变革的推动力量要弱。即使这样，萨沃伊爵士仍然设法消除或者减轻它们对于变革计划的影响。

但是，我们需要问这样一个问题：“我们是否已经忘掉了什么重要因素？”从1998年的图（见图23）中，我们可以看到，这个漏掉的约束力量或许是钱普尼健康中心的传统文化。

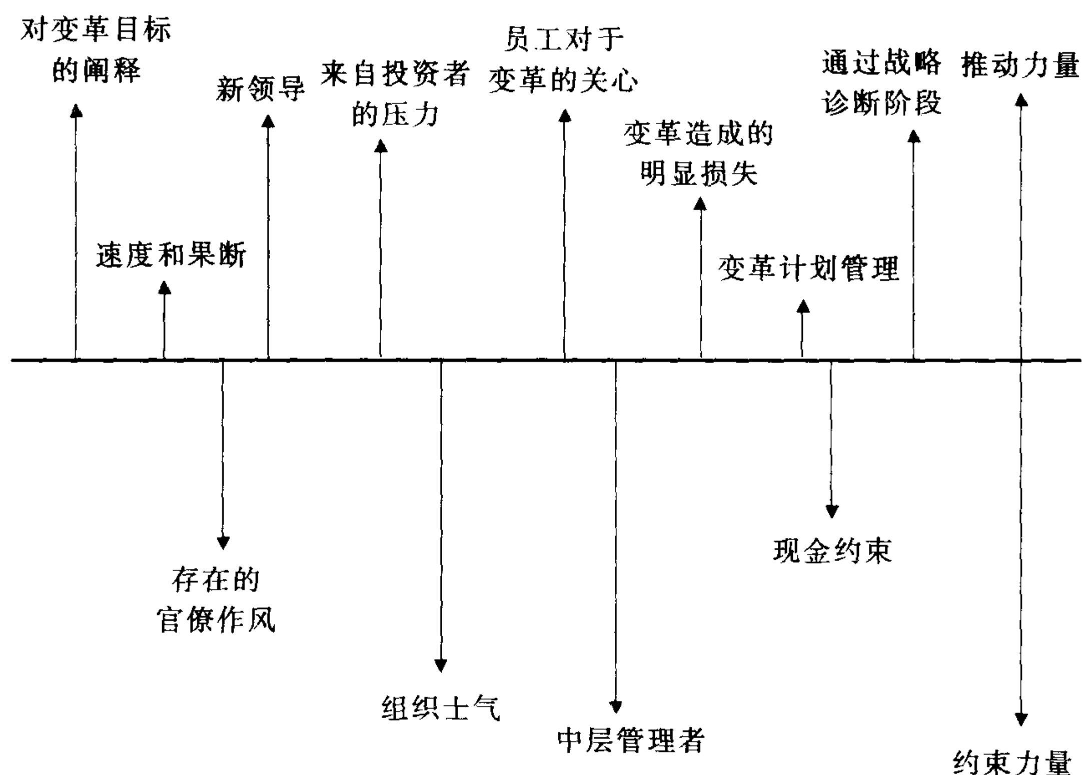


图23　钱普尼健康中心力场分析

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

萨沃伊爵士带有英雄主义色彩的性格在这时发挥了关键作用，因为它在组织内部强烈地传达了这样一种信息，即变革是绝对必要的，并且需要走一段很长的路（哈默尔）。萨沃伊爵士在1997年的采访中谈到顾客服务计划的进展情况，这个计划同当时正在进行的文化变革计划紧密联系：

> "高层领导应该对战略计划有着宗教般的狂热。如果没有这种狂热，你将无法使员工信服该计划。例如，去年我提出了'从一般好到最好'计划。我们没有实现从一般号到最好，我们只是做到了更好。因此我就说我们只是做到了'从一般好到最好'的前两部分的工作。我们明年将继续做好第三部分，甚至是第四部分的工作。但是总有一天，我们将会做到最好。"
>
> "我相信所有人都有能力做出改变从而把工作做得更好。这或许是一个乐观的观点。因此，我从最好和人们一道工作而不是改变他们这个假定出发来做事情。我发现篱笆另一边的草并不总是绿的。（回应坎特和彼得斯)"
>
> "当我们理顺某项业务，从而使得员工人数合理化的时候，你不得不通过裁员来做到这一点。但还是有一些人跑来跟我说'我不能和那位总经理共事'。因此解雇那个员工，另外雇佣一位。然后6个月后，你雇用了另外一位员工。但是从我个人角度讲，我更喜欢对他们说'为什么你们不能共事?让我们来分析一下，帮助一下这个人'。然后我发现你将得到更忠诚的员工"。

但是你必须认识到员工个人的打算（皮尔西）或许并不总是与公司的远景相一致。在1997年的采访中，萨沃伊爵士向我们讲述了实现必要的文化变革的具体过程——这是另外一个突破战略——它要求从根本上改变过去的行为模式。这意味着这种改变将会经历一个很长时间（约翰逊和斯科尔斯，韦尔奇）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"如果我们互相信任，那么我们的前进道路上就不会有太多的障碍。经理们所完成漂亮的工作构成了我们的经营活动。但是基层员工却说'我仅仅有四十小时的工作时间'。实际上，他的真正意思是'如果你想要我做这件事，给我一个理由'。"

"基层员工将不会说，'哦，高层经理人员是对的，现在我将会对顾客微笑'。他这么做一定有某种原因，事实上这个潜在的原因就是文化。文化能控制、引导，诱导、推动和激励各种员工行为的发生或消亡。现有组织需要一场大的文化变革。事实上这个国家的所有公司都需要真正地理解顾客导向的组织的含义。在英国国内，我很难找出这样一个顾客导向的组织。这意味着我必须从外部人的角度来思考这个问题。"

"你必须有一个战略。你也能够没有战略而取得战役的成功，但那只是偶然的。你已经对要去向哪里有一个清晰的想法，但同时你也必须认识到要实现战略需要一系列的策略步骤"。(明茨伯格的深思熟虑的战略，孙子的战术思想)"

有必要了解一下战略实施的困难如何随着时间的变化而变化。一开始，萨沃伊爵士的转折计划面临严重困难。但是一旦新的组织结构形成，萨沃伊爵士为组织谋划的远景渐渐浮出水面，这些困难也就减轻了许多。

随着时间的推移，困难又在某个特定的时刻增加了。由于组织形成了新的稳定状态，它便开始寻求抵制更进一步的变革。接着当萨沃伊爵士的改善顾客服务计划和实施态度转变的计划相继开始奏效以后，这些困难又被减弱了。

现在来看一下主要的利益相关者（皮尔西）如何影响组织的战略变革。我们看到：

- *在萨沃伊爵士颁布他的战略转折计划以前，组织中的影响力量的天平倾向于反对爵士的一边（尤其是现有的中高层经理*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人员）。

- 但是通过引入新的利益相关者（包括两名新的高级经理人员），辞退一些老员工和直接同员工进行交流等手段，组织中的影响力量的天平逐渐倾向于支持爵士的一边。（见图 24）

图 24 反映了钱普尼健康中心由于萨沃伊爵士的巧妙计划而引起的令人印象深刻的内部平衡力量的转变过程。

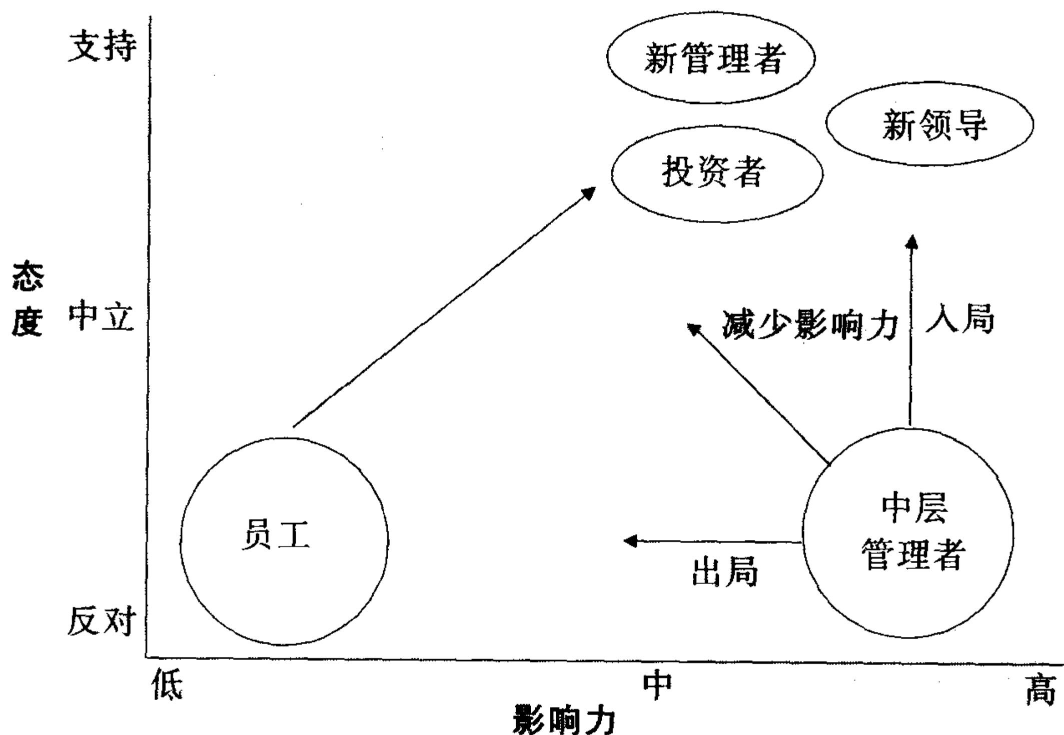


图 24　钱普尼健康中心利益相关者分析

要理解这些利益相关者（皮尔西，格伦迪和布朗）的影响模式，我们必须牢记一些附加的因素：

- 利益相关者的打算不是固定的，而是相对于不同的计划随着组织内部新的问题出现、利益相关者对组织理解的改变和时间的改变而改变（格伦迪）。
- 利益相关者的打算或许是不固定的和模糊的，尤其是在转折战略开始实施时。主要的利益相关者，尤其是中层经理人员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或许根本没有任何具体的态度。虽然他们或许有一些核心打算（例如，“我想保住我的位子”），但是这些打算是有限度的。即使这样，这些核心打算也是以假定公司新的领导人将会把钱普尼健康中心变为一个适宜的工作场所为条件的。因此千万不要认为利益相关者的态度和根本打算是一成不变的。

- 组织内部的个人将影响组织内部其他人的打算。领导者将会通过非正式的沟通选择表达他们对于特定行为的认同或否定（圣吉）。
- 由于利益相关者的立场会随已经实施的战略变化而变化（格伦迪），所以你或许需要将战略分解成一些子战略。例如，一个利益相关者或许同意萨沃伊爵士翻新建筑物的计划，也同意他的结束“Health-for-Life”活动的计划，但是他却会极力反对精简业务部门的计划。

现在我们将对钱普尼健康中心的战略突破进行归纳（约翰逊和斯科尔斯）。这些战略突破为实现从战略思想到现实行动的转化提供了有效手段（格伦迪）。

战略变革突破的归纳

按照“战略的”、“经营的”和“组织的”层面进行分类，可以将钱普尼健康中心的战略变革计划归纳为：

- 战略程序——服务于一个新的公司战略（安索夫，哈默尔和普拉哈拉德）
- 市场营销战略——包括市场研究和品牌建设
- 经营状况
- 经营计划和系统计划——服务于一个有效的资源基础（格兰特）
- 服务样本化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 顾客服务改进
- 升级假定
- 管理过程简化
- 管理报告
- 顾客数据库建设
- 组织计划——服务于一个快速作出反应的组织（奥利奇和雷克）
- 管理重组
- 管理招募
- 维持员工士气
- 文化变革
- 沟通控制
- 组织技能诊断

在本书后面的内容中，我们还将通过检验钱普尼健康中心的一些过去已经实施的竞争战略选择来详述上面的第一点，即战略程序。

上面所讲的战略突破不仅通过它作为一套协调一致的和相互支持的程序的一部分赢得了吸引力，而且也因为它减少了战略实施的困难变得而更加有吸引力。

主要经验教训

总之，通过战略变革过程（约翰逊和斯科尔斯），尤其是那些影响人们和行为的战略变革过程来贯彻战略思想（明次伯格）的主要经验教训是：

- 利益相关者分析（皮尔西）对于有效管理各种战略突破是非常重要的。相应地，应该投入充足的战略思考时间来分析当前和未来潜在的利益相关者的立场和他们不断变化的打算。
- 领导能力（帕斯卡；彼得斯；坎特）在利益相关者可能积极

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地抵制战略实施努力的情形下是十分重要的。这种领导能力在实施战略远景的时候需要狂热的投入和坚韧不拔的毅力，并且需要不断进行战略思考，从而对于战略变革环境的变化做出持续的反应。

- 要使战略变革过程取得进展，必须建立一个有效的“利益相关者平台”（皮尔西）来平衡各方力量。在钱普尼健康中心案例中这包括任命一个新的财务总管和财产管理人员，以及争取公司的一线员工。
- 一项战略变革或者是某个特定的战略计划的实施困难将随时间的推移而变化（格伦迪和布朗）。这种实施的困难需要被预期和管理，而不是仅仅被动地处理它。需要运用战略思考来感知未来。
- 战略思考总是比大多数管理者通常所做的简单思考能够产生更多的战略选择（大前研一）。

一些竞争战略选择

这些年来，基于“战略延伸”和“为未来而竞争”（哈默尔和普拉哈拉德）的思想，钱普尼健康中心已经产生出了大量的（或许仍然在进行中的）战略选择。这些战略选择包括：

- 市场细分
  - –公司新开拓的市场。
  - –一般意义上的专业化市场。
  - –“大规模”的市场（但不必是低档品市场）。
- 地理（见巴特雷特和戈夏尔；易普）：
  - –美国旅游者市场。
  - –中东市场和欧洲大陆市场。
  - –在旅游航班上进行特许经营。
- 顾客：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

– “放纵自己”的顾客。
– 需要排解压力的顾客。
– 试探性的、可选的治疗方式。
– 健康狂。
– 男人（以他们自己的方式）。

- 价值创造（见拉帕特；格伦迪）：

– 注重在治疗过程中指导顾客。
– 通过诸如在线帮助、登门拜访等服务方式，将治疗后的护理作为一个持续的“改善生命”的过程的一部分。
– 更关注压力和生活方式。

- 手段使用的变化，例如（安索夫）：

– 设立一个管理中心。
– 提供一项高档治疗服务。
– 为那些疲劳、富裕的人进行治疗，包括流行明星、足球明星。
– 周末定期举办活动。

- 价值创造活动（格伦迪，斯莱沃斯基）：

– 特许经营。
– 精简钱普尼健康中心总部的规模（这实际上现在正在被实施）。

- 联盟（洛伦奇和鲁斯）：

– 和一家食品公司联盟（营销钱普尼健康中心的品牌）。
– 和一家餐饮公司联盟（它或许能根据钱普尼健康中心的处方递送食物）。
– 和一家旅游航空公司或者是其他提供高档休闲服务的供应商联盟。

- 收购（哈斯帕拉和杰米森）：

– 在一个临近水源的地方，建立和发展另外一个新的营业点，（例如，在英格兰北部和苏格兰）。

- 剥离或外部采购（坎贝尔等人）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 将钱普尼健康中心的土地当作高级的公寓卖出。
- 将钱普尼健康中心卖给另一位买家（哈斯帕拉和杰米森）：
  - 尽可能地快卖掉。
  - 经营情况扭转以后再卖掉。
  - 在1998年到2000年财产价格上升的时期卖掉。
- 改善所有或者部分业务（麦克塔格等）。

令人感兴趣的是，大部分人提出的最一般的战略选择是“让钱普尼健康中心更加独一无二，重新找回以前的市场地位”，萨沃伊爵士实际上正是采纳了这个战略选择。

大部分从事这个案例研究的专家们都低估了这个战略的实施成本（钱普尼健康中心在这个战略上投资了大约675万英镑），也没有考虑到钱普尼健康中心在即将面对的更大的竞争压力（波特）下成功的可能性。而且，或许总有一天，钱普尼健康中心的传统定位不会与顾客的需要完全相一致。

偶尔，专家们也提出“卖掉部分业务”或者剥离的战略选择，这部分地反映出公司想要停留在已有功劳簿上停滞不前的倾向，而不是去思考谁或许是某一特定行业的最好的公司拥有者（坎贝尔等人）。

一些问题可能出现然后又逐渐消失。例如，萨沃伊爵士在2000年的采访中谈到多元化（安索夫）问题：

> “例如，我们如何看待开餐馆的问题。我现在不说我们将不会开餐馆，但是我已经把它搁置在一边有一段时间了。我们只是碰巧生产出了极好的食物。”
>
> “我已经和一家超市连锁公司交涉过，但是最后……例如，如果你去伯德埃（Birds Eye）超市，或者是雀巢公司……他们会很快对你说‘实际上，我们能够在短期内创造一个品牌，就叫钱普尼，但是这对我们没有任何意义。’那的确是一个对我很有吸引力的领域。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱普尼健康中心产生了许多种可选的战略选择，这一事实强调：战略思考能够比传统意义上的一般思考产生范围更广的战略选择（格伦迪）。

每一个战略选择都能够通过一个混合匹配过程彼此结合，例如钱普尼健康中心能够通过与一家高级宾馆联盟（洛伦奇和鲁斯），在一天内向职业人士、过度疲劳的人们（和他们的伙伴）提供可选的短期治疗服务。

组织战略选择

当实施组织战略（奥利奇，格伦迪）的时候，没有人甚至想要使组织继续保持原样。经理人员总是想要将目前的管理人员至少减少一半，一些人则倾向于解雇六个人或者更少。

在钱普尼健康中心相比其他组织提供了更高水平服务的同时，如果对它的价值创造活动进行分解（波特的价值链；格伦迪的应用价值系统）的话，也不是很复杂。进一步说，除了信息技术外，当前很少有技术基础需要管理和发展。

经常被识别的主要角色有：

- 管理主管：提供领导能力，战略思考和战略挑战
- 总经理：提供每天的良好服务
- 财务和商务主管
- 市场营销经理（或许向财务和商务主管汇报工作）
- 人力资源经理

将这些组织战略选择分解成子战略选择：

- 财务主管的一职的设立或许只是为了在钱普尼健康中心成立的前九个月中帮助公司取得贷款。在那以后，一旦钱普尼健康中心变成一个稳态的组织后，设一个财务经理就足够了。
- 人力资源经理或许是兼职的，他直接接受总经理的领导，并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从外部得到一些人力资源咨询方面的支持。

财务和商业主管或者是市场营销经理要有能力（哈默尔和普拉哈拉德）发展销售数据库，这一点是非常重要的。

在这里，我们看到的组织结构是半融合性的传统结构。在这种传统结构里，有许多领导管理着变化的战略计划，而不是对于每一个价值创造活动都建立一个任务小组，有专人负责，并因此产生成本。

练习

思考钱普尼健康中心的案例

- 在钱普尼健康中心和你的组织有什么相似之处吗？（例如，它的战略走向，它的内部僵化程度和它对除外部世界外的内部环境的关注等）
- 钱普尼健康中心的战略变革过程（约翰逊和斯科尔斯）与你的公司所采用的战略变革方式（坎特；帕斯卡；彼得斯）有哪些类似之处？应特别注意的是，你的公司是否在用战略思考指导战略变革行为？

案例后记

萨沃伊爵士在2001年离开公司成为一名全职的政客。在2002年秋天，钱普尼健康中心被出售给了Henlow Grange Leisure Group，该公司在英国拥有另外两家健康中心，并且正在寻求发展海外市场。

当时的评论员们都感到有些吃惊，因为：

1、钱普尼健康中心要比Henlow Leisure更高档。

2、钱普尼健康中心具有更高水平的领导能力，并能提供更好的顾客服务（这一点是有争议的）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3、有很少的迹象表明 Henlow 公司能够借助它的核心能力或者是成本协同效应来带动钱普尼健康中心加速它的市场发展。

结论

钱普尼健康中心的案例研究为我们提供了一个利用战略思考(明茨伯格)来指导战略变革行为（约翰逊和斯科尔斯）的生动、实时的说明。它也强调甚至在一个有很强的约束条件的情况下，仍然能够产生许多种战略选择，因此也就能够有很大的战略选择自由度(大前研一)。然后这些战略选择能够利用“混合匹配”过程发展成为更好，更巧妙的战略。

这个案例研究也强调为了更好地实施战略而想出巧妙的战略选择同样是非常重要的（黑爵士)。

最后，钱普尼健康中心的案例强调了个人和公司都应该做出战略选择，这一点是非常重要的。萨沃伊爵士在2000年的采访中最后说道：

> “有极少人在进行战略性思考的时候会没有压力。如果你现在过得非常舒服，有一份很好的工作，一份很好的收入，并且在可以预见的时期内有一个很好的职业前景，那么当你的公司正在赚钱的时候，除非有人提出增长是必要的，否则你将根本不会考虑它。”

要点归纳

钱普尼健康中心案例研究的要点在于：

- 战略变革经常需要一系列复杂的内外部战略突破，所有这些战略突破需要被很好地划定优先顺序（格伦迪)。
- 当钱普尼健康中心面临大量的战略选择（约翰逊和斯科尔斯）的时候，对战略实施过程进行战略思考或许比选出一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所谓的“最优战略”（假定这样一个“最优战略”实际上是存在的）更为重要。

- 织织结构问题或许最好通过“辣妹合唱团”决定“我们到底真正想做什么？”（奥利奇和雷克）的方法来解决。
- 要指导战略实施过程中的战略思考就必须有一个前瞻性的战略眼光。
- 战略思考需要努力寻找一个最优的战略沟通计划（帕斯卡；彼得斯）。
- 钱普尼健康中心其实能够有一组范围更广的战略选择，因为通常会有许多种可能的战略被储备，作为未来潜在可行的战略（约翰逊和斯科尔斯；哈默尔和普拉哈拉德）。
- 需要通过战略思考对利益相关者的打算（皮尔西）进行巧妙的诊断。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第5章

经典案例：马莎百货公司

导言

针对马莎百货公司的案例研究引发出一些引人深思的管理挑战。当一个像马莎百货公司这样成功的公司迷失方向的时候，它就明显地偏离它应该采取的最适合的战略（约翰逊和斯科尔斯）。在当前的思维定势内，很容易对它进行渐进式的管理（奎因）。可选择的方法之一是有时候公司在失望之中会采用某些战略。虽然这些战略是变革性的，但它们却只会将公司推入了甚至严重的危机之中，变成了没有实现的（“战略漂移”，明茨伯格）或者是没有未来的（格伦迪）战略。

这个案例研究解释以下概念：

- 收购
- 联盟
- 讨价还价地位
- 官僚作风
- 能力
- 竞争优势
- 竞争定位
- 竞争战略
- 竞争对手
- 公司战略
- 核心能力
- 成本驱动因素
- 文化
- 深思熟虑的战略
- 拆分
- 差异化
- 多样化
- 剥离

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 争论
- 经济利润
- 紧急战略
- 应急战略
- 进入者
- 财务战略
- 集中化战略
- 差距分析
- 全球化战略
- 人力资源战略
- 遗产
- 逻辑渐进主义
- 范式
- 战略选择
- 以资源为基础的竞争优势
- 愿景
- 统治地位
- 供应商基础
- 股东价值
- 战略变革
- 战略匹配
- 战略领导能力
- 替代者
- 可持续性
- 远景
- 不确定性
- 人力资源战略
- 遗产
- 逻辑渐进主义
- 范式
- 战略选择

主要案例研究分为以下三个部分：

- 马莎百货公司在90年代的市场地位。
- 马莎百货公司在1997年到2000年期间的市场地位。
- 马莎百货公司未来的战略选择。

90年代中期的市场地位

马莎百货公司在1994年是一家很大的、很成功的公司，每年营业额达到65亿英镑，税前利润更是多达8.51亿英镑。每周有1400万顾客光顾马莎百货公司。

马莎百货公司在过去的十到二十年间已经经历过许多战略诱惑，其中有些机会已经被利用来构建它的核心业务和能力（哈默尔和普拉哈拉德）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过去马莎百货公司在它的全球发展（巴特雷特和戈夏尔；易普）和收购（哈斯帕拉和杰米森）活动中经历过紊乱，它的活动范围已经涉足到公司核心能力（安索夫；奥利奇和雷克）以外的部分。但是这些挫折或许已经阻止了马莎百货公司在其他的战略发展道路上全面进入，从而使自己经营活动从未脱离本行，例如，进入英国和另外一些地方的其他服务产业。

马莎百货公司的核心业务主要集中在高档的街头零售方面，核心产品是全体家庭成员，包括妇女、男人和小孩所需的各种服装。这些“常规”业务每年大约贡献 38 亿英镑的营业额。在 1994 年，公司瞄准市场机会建立了一项非常成功的的食品业务，现在该业务每年已经达到了令人吃惊的每年 26 亿英镑的营业额，占集团总营业收入的 40%。在 90 年代，马莎百货公司成功地实现了业务多元化(安索夫)，进入了个人理财服务领域，虽然该项业务相对于公司的核心业务而言规模仍然是相对较小的。增长是组织的本性，但是想要实现的有组织的海外投资活动并不一定能取得成功。最成功的投资活动是有组织地同一家当地公司建立了联盟，现在马莎百货公司已经能够从那家当地公司那里学到很多东西了（洛伦奇和鲁斯)。

马莎百货公司总利润与营业额之比已经从 1990 年的 32.8%增加到 1994 年的 35.1%，即使在 90 年代英国最严重的经济衰退期间也没有一年出现减少的情况。这真的是一个很了不起的成就，但同时也为下一步的发展提出了难题。马莎百货公司怎样才能够将这种良好的业绩表现一直延续到 90 年代后期？这提出了一个巨大的挑战。

不幸的是，马莎百货公司的年度报告和账目并没有给出一个由商业活动所带来的营业利润额的详细说明，事实上马莎百货公司没有合法地履行它的责任。然而，我们可以合理地推测：占公司活动总数 20%的经营活动为公司带来了超过 80%利润，这 20%的业务大体上是：

- 男女服装
- 食品业务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家庭装饰品、儿童服装、男女鞋、理财服务和其他产品为公司带来了其余大约20%的利润。同时，公司超过80%（实际上是87%）的经营活动发生在英国国内。但现在，马莎百货公司已经克逐渐地克服了早期对进入国际市场的犹豫不决，开始寻求英国以外的利润来源。

图25是一个关于马莎百货公司经营业绩的一个概括性的表格。这个表格表明在四年的时间里，公司的业务组合表现出显著的稳定性。

	1994		1992		1990	
营业额	百万英镑		百万英镑		百万英镑	
常规业务	3786	58%	3371	58%	3221	58%
食品	2632	40%	2358	40%	2306	41%
理财业务	123	2%	98	2%	81	1%
	6541	100%	5827	100%	5608	100%
营业利润	873	占销售额的13.3%	635	占销售额的10.9%	305	占销售额的5.4%
每股收益	20.9p		15.3 p		6.9 p	

图25 马莎百货公司1990年到1994年间财务业绩简要概述

（资料来源：马莎百货公司年度报告和账目，1994年3月）

它在1994年上半年结束了食品销售业务相对缓慢的增长状态（每年只有3.9%的增长率），这主要是相对于常规业务而言的（达到一个显著的8.9%的年度增长率）。这或许突出了英国食品行业的竞争的激烈程度。它同时也解释了马莎百货公司试图大力发展海外市场的原因。

如果我们回溯到更早的时间——1985年，马莎百货公司那时就已经在过去的9年内实现了一个名义上的大约8%的营业额混合增长率。同时，在那个时期的大部分时间里，我们看到了相当高的年度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通货膨胀率，特别是在80年代晚期英国的经济过热时期和大衰退的早期阶段。因此或许给我们留下更加深刻印象的不是马莎百货公司真实的百分比增长率，而是它的发展的稳定性和持续发展能力。

从1985年到1994年，引起经济利润（拉帕特）增长的主要驱动因素是营业利润的提高，它占营业额的比率从9.4%提高13.0%。有许多种方法可以提高利润率，例如更高的价格、更低的折扣、供应商生产率的提高、马莎百货公司压低供应商的价格和推迟固定资产更新。大部分的改进都是通过马莎百货公司运用很强的讨价还价能力与逐个供应商进行谈判来获得的。但是，如果上述改进都已经被做出，马莎百货公司还有能力进一步压榨供应商的价格或者是提高讨价还价能力吗？还需要发展其他途径来维持它的盈利增长吗？当时有许多问题预言性地被当时的评论家们提了出来（格伦迪，1994年）。

成功秘诀

马莎百货公司的成功依靠一个关于金钱、质量和服务的哲学价值观。它已经建立起了一个极强大的品牌，马莎品牌对于英国许多具有很强的品牌忠诚度的中产阶级消费者而言具有极强的吸引力。需要说明的一点是，马莎百货公司宣称拥有英国胸罩和小饰品市场35%的市场份额，因此在这个市场上它是占据市场统治地位的。

马莎百货公司只挑选高档营业场所和相对较少的产品种类（因此实行的是“集中化战略”，波特）。对于有些事情它也选择不做，例如它从来允许用其他公司的信用卡付帐，避免太过时尚等等。它也因为坚持只选择最好的供应商而出名，这也使它形成了一种与众不同的能力（哈默尔和普拉哈拉德），这种能力是以资源为基础的竞争优势的一部分。一位伦敦的投资分析师认为（Channel 4）：

> “虽然一些人或许会说供应商不与顾客直接接触，无需承受多么大的压力，但是作马莎百货公司的供应商需要承受

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

空前的压力。如果你正在生产一种对于马莎百货公司而言有非常好的销路的产品，又提供了马莎百货公司可以接受的价格，并且满足了其他要成为马莎百货公司供应商所应具备的条件，那么做一个马莎百货公司的供应商是一件非常有利可图的事。”

在80年代中期，由于新的竞争者的出现，例如Next，马莎百货公司开始失去原有的市场份额。Next以马莎百货公司为竞争目标，向市场提供比马莎百货公司更时髦的高质量服装。它的出现增加了产业内部的竞争程度（波特）。这次冲击对于马莎百货公司时有好处的，它经过了一段时期才重新赢得了市场主动权。

马莎百货公司在海外的商业活动也有一个不稳定记录，在北美（例如，在加拿大，马莎百货公司已经从事了22年的经营，《金融时报》，1994年）和欧洲都曾有过许多经营不利的情况。像许多已经在本国内建立了根深蒂固的强力品牌的公司所经历的那样，马莎百货公司发现很难将在国内已经取得成功的那套战略和增长方法再次成功应用到那些新的、完全不同的商业环境中去（易普）。例如，在西班牙，据说当当地人喜欢马莎百货公司的内衣时，他们就会发现原来被提供的服装变得“很丑陋”（《金融时报》，1994年）。这提出了一个问题，即是否从本质上讲在西班牙的马莎百货公司的商品销售计划被英国模式的成衣制造业所推动，要比被当地品位落后的成衣制造业所推动更好？这个问题反映了对能力的不适当的配置（格兰特；奥利奇和雷克）。

无论一个人怎样看待全球化发展战略，毫无疑问的是马莎百货公司尽管仍然有些谨慎，但是正在尽力地利用这些机会。

一位伦敦的投资分析师认为（Channel 4）：

“我认为在未来的10、15到20年间，公司利润中的更大比例将来自于欧洲大陆市场。法国还有很大的增长空间，或许德国也是。但是我认为在远东地区有许多更加令人兴奋的前景。马莎百货公司已经进入了香港，当然最大的不可知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因素是是否它会进入中国。"

事实上，在过去的1994年到1997年期间，马莎百货公司打算将它在欧洲大陆的销售市场空间扩大一倍。除了法国和西班牙，德国和意大利也已经在考虑之中。据《金融时报》3月28日报道，马莎百货公司宣布第一家德国店将在1995年3月开业。

公司主席理查德·格林巴里看上去完全醉心于"全球化"（易普）：

"在当今世界上没有一个大型零售商会说他将只固守本国国内市场，仅仅把本国国内市场做到最好。我是指所有的大型零售商都必须面对这样一个事实，即无论如何他们必须带着自己的经验、技能走出去。"（Channel 4）

或许马莎百货公司现在要比它在早期的试验性努力阶段能更好地理解怎样在全球范围内发挥它的才能。为了将马莎百货公司的经营哲学应用到其它环境中，或许招募更多的国外员工（尤其是中层员工）将是有帮助的。乍一看上去这似乎是一个很小的问题，但是从长远看这是一个很重大的问题，因为这将形成管理的思维方式。

马莎百货公司在1994年的竞争优势（大前研一；波特；格兰特）主要建立在（根据模仿的难易程度进行排序，最难模仿的因素排在最前面）：

- 马莎百货公司的品牌
- 1994年提出的"物有所值"的口号
- 在瞅准机会的市场上占有很高的市场份额（例如在奢侈性食品和妇女内衣市场上）
- 供应商纽带和创新
- 系统
- 经营场所

支撑马莎百货公司品牌的是它的物有所值的良好声誉和为顾客服务的良好声誉以及它的支持性的文化。在这些核心能力周围簇聚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着的是马莎百货公司的供应商纽带和创新，它们也是公司竞争优势的主要来源（格兰特）。伦敦的一位投资分析师认为（Channel 4）：

> “马莎百货公司一直称自己是没有工厂的制造商……他们可能是全英国所有零售商中与供应商联系最密切的一个。”

虽然这些列出的竞争优势给人留下了深刻的印象，但是这些因素都是可能会很快地消失的因素，尤其是当公司面对反应敏捷的竞争对手的时候。一位分析家认为：

> “我认为他们是一个很自信的公司。如果他们保持自信，不自满，我认为那不成问题。但是我认为零售业是一个变化无常的行业。你不得不年复一年、一季接一季地重新彻底改造它。你不得不确保你的衣服是流行的，款式和颜色正是人们实际上需要的。”（Channel 4）

一些人认为马莎百货公司作为一个组织已经变得太僵化了（事实上在明茨伯格的组织形式中，这被称为一个官僚化的组织）。理查德·格林巴里主席主张通过维持组织纪律和鼓励个体自发性来解决这种困境：

> “公司必须有纪律，不能让每个人随心所欲。大公司正在变得如此官僚化和不灵活。当这些大公司变得如此官僚化和不灵活以至于自由思考者、专家、企业家、不按传统行事的男人或女人……这些人必须被给一个机会来展示他们的才能。”

但是他真正的意思是什么？从另一个零售公司跳槽过来的一位员工持另外一种观点：

> “人们根本就不说什么。没有一个人敢讲话反对主席，因为他们说不应该那样做。当你说到关键的事情的时候，你仅仅能看到人们面部表情在变化。当你说一些关于马莎百货公司的坏消息时，人们根本就不信任你，因此你就不要去找自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

找麻烦。”

马莎百货公司也在一些关键领域表现出竞争劣势：

- 马莎百货公司或许通常在管理它的战略发展和文化的时候采取了一种过于谨慎的方法（至少在英国的组织发展方面是这样的——除了理财服务）；
- 马莎百货公司明显缺少灵活性（例如，马莎百货公司直到最近仍然拒绝使用非本公司的信用卡或者是借记卡（这或许是太深思熟虑的，而不是足够应急的战略（明茨伯格））；
- 马莎百货公司以英国为中心的思维方式。这一点并没对它在英国的业务产生特别大的影响，但是或许已经十分严重地损害了它的国际发展（巴特雷特和戈夏尔）。

至于组织僵化，让我们注意一下另外一位分析师的评论（Channel 4）：

> “马莎百货公司当然会倾向于轻视外界批评。当你考虑到马莎百货公司过去已经是、并且现在仍然是一个取得了令人难以置信的成功的公司的时候，你开始思考的基础就变成了：任何马莎百货公司以外的人所说得都可能是错的；马莎百货公司的人知道做事情的最好方式。他们一直那样做了20、30、40甚至50年，这种僵化的组织结构一直很好地为他们服务。”（马莎百货公司的“范式”（约翰逊和斯科尔斯）看上去在过去已经被冻结了）

马莎百货公司文化的最与众不同之处在于它对最高管理层的精微细节保持高度关注。在英国电视节目第四频道，理查德·格林巴里主席在一次讨论当前马莎百货公司食品业务的会谈中一开始就插话指出：

> “昨晚我用西红柿和韭菜作汤。我加了许多奶油以至于根本看不出有西红柿在里边。你知道，如果我用西红柿和韭菜，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么我就是喜欢一种比较重的口味。那是一种绝非凝胶状的很浓的汤。”

这种管理风格感觉很像布雷布鲁克和林德布洛姆的“胡乱应付”而不是坎特、彼得斯或者是帕斯卡想象的任何东西，更不是一个“学习型组织”（圣吉）。

作为后一种意义上投入的结果，食品集团的商人们看上去注意到了他的评论，好像他们将要改变规则似的。

不错，这种干涉是马莎百货公司强大实力的一个体现（“零售就是关注细节”）。但是如果马莎百货公司将来成功地在英国以外的市场实现了占公司销售总额 1/4、1/2 甚至更高比例的销售额，那么这种具体详尽的干预在未来怎么可能实现呢？马莎百货公司真正能够在对它的销售规划实行高度中央集权的、组织管理严密的指导和控制的时候变成一家真正成功的国际零售商吗？（巴特雷特和戈夏尔）

而且，马莎百货公司充分利用战略选择的优点，拒绝采用一个有成本驱动因素（拉帕特）的高成本战略，因此它采用所谓深思熟虑的战略（明茨伯格），拒绝收取其他公司信用卡或者借方卡的行为或许一直被看作是合理的。然而，拒绝许多没有马莎百货公司信用卡的顾客的业务的损失也是相当大的，即使这种损失不能被量化的话。而且，一些顾客或许会发现要么是太难，要么就是不方便办理马莎百货公司的信用卡（例如，旅行者）。

再者，马莎百货公司在过去对于不是本公司的信用所采取的态度对公司而言既有好处又有坏处。正如一位分析师所说的（Channel 4）：

“你看到的公司是一家从本质上讲你不得不将它描述为一个‘家族王朝’的公司，每一个人都根据记录和传统被分类。我认为这种文化的劣势是它会导致人们只向内看，它或许能养成一种傲慢的态度。”这暗示者公司很难实行价值迁移（斯莱沃斯基）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让我们来看看马莎百货公司的全球业务。虽然马莎百货公司的品牌力量很强大，而且马莎百货公司仍然有一个清晰的市场和产品定位，但它并不一定与当地的文化完全匹配（或者至少起初不一定完全匹配，正如前面被引用过的不同的例子所解释的）。而且，虽然马莎百货公司仍然有一个很强的供应商基础，但是这个基础被全球范围的巨大的后勤保障困难和附加的高成本所抵消。马莎百货公司仅仅在90年代后期提升过欧洲市场的销售额。而且这个成功是靠从英国出口它的“卓越价值活动”，即通过大幅减少产品价格和利润率而取得的。

1997年到2001年间的市场地位

对于大部分公司而言，竞争优势通常有许多来源，而不是仅仅一个来源。更经常的情况是，几种特定竞争优势的结合使得一个公司变得与众不同，进而取得了出众的经营业绩（哈默尔和普拉哈拉德）。

能带来出众经营业绩的竞争优势的因素包括：

- 顾客价值；
- 更低的成本；
- 比竞争对手更快的速度、更高的灵活度或更快的反应能力。

这些竞争优势能够通过定义特定的标准而被具体化：

- 价值——品牌和声誉，市场份额，独特的根本技能和管理技能
- 成本——成本基础，市场份额
- 速度——分销，独特的经营技能和管理技能（斯托克）

马莎百货公司传统的品牌力量被马莎百货公司物有所值的良好声誉、为顾客服务的良好声誉以及它的支持性的文化所支撑。马莎百货公司的供应商纽带和产品创新也是它的竞争优势（格兰特）的传统来源。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在 1990 年到 1996 年期间，马莎百货公司有一组很强大的、多元化的和不断增强的竞争优势来源，但是公司本身已经在一定程度上变得官僚化和僵硬，特别是不能接受变化（彼得斯；波特）。

大约到了 1997 年，马莎百货公司的业务组合有了多样化的竞争力量（例如，在英国国内和国际市场上，在服装、食品、其他业务和理财服务等方面都形成了竞争力量）。虽然马莎百货公司有一些优秀的产品线，尤其是在妇女贴身内衣业务和奢侈性食品业务方面，但是这些业务往往被许多在战略上和财务上都缺乏吸引力的业务所抵消。

通过进入理财服务领域实现多元化（安索夫）经营也是一个对于马莎百货公司具有潜在吸引力的机会。马莎百货公司进入这个领域的特殊长处是它的：

- 品牌认知（如果最近失去了光泽的话）
- 品质的良好名声和物超所值的良好名声
- 集中在一个狭小的产品线上

马莎百货公司在 1997 年前后除了改变了它的服装设计重点，试着让服装变得更流行外，没有从根本上改变它的战略方向。

在 1997 年到 1999 年期间，许多外部市场转移行为明确化了（安索夫的弱信号）：

- 尽管经济在持续复苏，但是消费者变得更加谨慎了。当他们被要求付一笔额外费用的时候，他们表现出想要选择一个品牌，但是至少在年轻人和中年人的心目中这个品牌不是马莎百货公司。
- 因为包括移动电话、计算机（包括连到因特网的设备）和海外度假（通过乘坐很便宜的航班）在内的替代品（波特）的销售额的不断增加，通常情况下零售业务的份额被减少了。事实上，马莎百货公司没有被很好地组织起来应对这些问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 高级食品市场的竞争程度明显增加了，例如 Tesco 公司的“Finest”生产线就是模仿马莎百货公司的差异化/集中化战略的（波特）。
- 马莎百货公司的全球扩张活动踯躅不前，在德国国内的投资出现了一个倒 U 型的发展趋势。
- 英国零售市场的新进入者，例如：Gap 和 Matalan，（波特）开始抢走更多新市场的市场份额，将马莎百货公司推向一些老的零售市场，在那里马莎百货公司正受到来自 Next 和 Debenhams 等老牌零售商的越来越多的攻击。
- 流行趋势正在加速以至于马莎百货公司一年两个季节的销售计划过程变得不实用和过时了（斯托克）。

同时，当马莎百货公司在英国的市场地位正遭受到越来越多的攻击的时候，它仍然继续实行它的全球扩张计划。这一点可以从马莎百货公司最近的经营成果上看出，见图 26：

营业额	2002 百万英镑	2000 百万英镑	1999 百万英镑	1998 百万英镑	1997 百万英镑
常规业务	4364	4629	4765	4811	4602
食品	3420	3201	3110	3157	3024
理财服务	351	365	350	275	216
总计	8135	8195	8225	8243	7842
营业利润	644	471	512	1103	1022
每股收益	5.4p	9.6 p	13.0 p	28.2 p	26.2 p

图 26 马莎百货公司财务业绩

（资料来源：2002 年年报和账目）

马莎百货公司在 1998 年到 2000 年期间对它的战略做出了一些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重要调整：

- 它决定部分地放弃它的传统品牌 St Michael 的独立性。从它的“Autograph”服装系列产生了灵感，公司雄心勃勃地计划开发出更多令人兴奋的、富有创意的服装系列。作为一家非常有声望的商店，这个计划就是要请知名的服装设计师来设计昂贵的、高级的服装，然后在一个与马莎百货公司现有市场完全不同的市场上进行销售。（这个战略仅仅取得了部分成功，到 2001 年有信号表明马莎百货公司开始重新考虑这个战略）
- 它的前主席，理查德·格林巴里先生终于从董事会引退。理查德先生一直高估了马莎百货公司在 90 中前期的成功，但是现在他承认（《金钱节目》，2000 年）马莎百货公司在财务上取得的成功至少部分要归功于成本削减（波特）。当然，成本消减同时也就意味着公司不可能将更多的投资用于改善顾客服务水平上。事后他承认如果当时 Tesco 公司等竞争对手为提高顾客服务水平而进行投资的话，那么这个战略或许就是不明智的了。（显然，对于这个低水平的服务战略所产生的负面影响，理查德先生并不是很清楚，因为所有商店都会在他来访的前一天清除走全部的兼职员工。因此他宣称不知道这项操作。）在经过了会议室内大量的远远超过争论水平的尖刻嘲讽（其尖刻程度即是彼得斯和帕斯卡也很难想象到）后，理查德先生被一位成功的零售商——范德维尔德所取代。他的目标是要在两年时间内扭转马莎百货公司的经营困境。马莎百货公司在电视和广告牌上所做的广告主题是“正好合身”，但是为了使广告更有吸引力，广告女郎将她的衣服脱掉，以炫耀她的 14 码的身材。这则广告的定位主要是吸引全英国的年轻小姐和夫人，但是不幸的是，她们并不认同这种形象，因此这场广告运动也就以失败而告终。
- 马莎百货公司通过和诱惑者内衣公司（Agent Provocateur）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的联盟想要尽力使它的女士内衣变得充满活力。诱惑者公司主要致力于开拓风险性更大的女性性感内衣市场。这个战略后来被证明是极不成功的，因为它使马莎百货公司失去了它作为妇女贴身内衣市场的无与伦比的旗舰店的地位。（后面我们将会看到或许这次冒险行为是对一些非常明显的批评的过激反应，那些批评指责马莎百货公司生产出了“令人厌烦的胸罩”）

- 马莎百货公司请来了著名设计师乔治·戴维斯，通过联盟创造了一种新的子品牌——Per Una。但是到2001年5月，乔治·戴维斯据传在及时设计新的服装系列方面遇到了困难。

到1999年，马莎百货公司只能用当前的收益来支付股息，然而在以前的年份里每年都会发两次红利。

在2000年，马莎百货公司在税收和例外项目支出后的利润是2.587亿英镑，同时发放了2.586亿英镑的股息，只剩下一个10万英镑的结余。

在一次股东大会上，一位气愤的股东——同时它也是公司的一名顾客——挥舞着一件马莎百货公司的胸罩，声称它是如此地没有吸引力，以至于毫无疑问顾客将会远离公司。很明显，马莎百货公司公司由于长期的战略漂移导致明显缺乏战略的匹配性。

当马莎百货公司在一些细分市场上仍然有一个令人羡慕的知名品牌和一个很强的顾客忠诚度的时候，它的品牌的影响力肯定会被一些内部事务、市场经营失败和许多来源的不利评论严重削弱。

到1999年9月份，半年的经营成果表明为了调动公司内外部的业绩增长因素，马莎百货公司发生了许多变化：

1、管理方面

公司的常任主席离开了董事会，同时变换了许多其他高层管理人员。（这不是一个能够被很容易地描述为“一个展现战略领导能力的时期”）许多那一时期的电视资料表明理查德先生在马莎百货公司内部曾一度在一定程度上是一个独裁的领导者。这种管理风格正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好适合了1992年到1995年经济大衰退时期的需要。但是，在1996年到1999年期间，当马莎百货公司需要变得更快、更灵活和重新定位的时候，这种管理风格却并没有多大的作用。他的离职在董事会内部引发了一场争论。然后一位高级主管凯斯·奥蒂斯也卷入了这场争论，他在理查德先生外出度假的时候，先发制人地对首席执行官的作用进行了抨击。接着凯斯·奥蒂斯也辞职了。公司第一次从外部招聘和任命一位市场营销主管。

2、 公司的供应商基础

马莎百货公司迅速行动，清理了英国国内许多缺乏效率的供应商。这次清理行动在降低公司成本的同时，也使得成千上万的制造企业员工（不是马莎百货公司的雇员）失去了工作，因此产生了很坏的舆论影响。而且不幸的是，当他们需要实质性地降低商品售价的时候，所有的这些成本节约活动并不能给马莎百货公司带来太大的帮助。

3、 市场营销和促销方面

马莎百货公司开始做更具进攻性的广告，采用更具进攻性的促销手段。

4、 公司的信用卡政策

马莎百货公司决定历史上第一次允许它的商店接受信用卡。这个新政策将会在2000年的春天开始实施。

5、 商店的重新定位

这主要是通过提供物超所值的商品和高水准的服务，以及更好地陈列和摆放商品来实现的。

到2001年初，马莎百货公司看上去甚至陷入了一个更大的麻烦之中，这意味着正在实行的战略是一个没有能实现的深思熟虑的转折战略（明茨伯格）。据《金融时报》（2001年1月24日）报道，公司在圣诞节期间的销售情况甚至比以往更差，在1月份以前的16个周里，团体购买所占的比率下降到3.1%（比去年同一时期下降了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.1%)。服装、鞋类和礼品类下降了9.3%。另一方面，食品业务却增长了2.9%。尽管仅在装修上就花费了6000万英镑，但是25个新概念店中只有4%提高了业绩。

执行主席范德维尔德先生曾经许诺自己将在两年时间内扭转马莎百货公司的经营困境，但是看上去时间正在悄悄流逝，事情却没有太大起色。一位波士顿第一商业银行信用卡分部的分析师——托尼·夏特或许有些不公平地说道：

> "你根本不能说它有一个战略……即使有一个战略，那也只是一个不会使事情变得更糟的，而不是力图重振公司的战略。公司出于防御性的动机来处理每一件事情。"（格伦迪的"应急战略"）

2001年3月，马莎百货公司宣布了一些新的战略措施，目的是通过一些流程再造（哈默尔和普拉哈拉德）活动来扭转公司的经营困境，这些措施包括：

- 裁减4400名员工
- 关闭许多欧洲大陆的商店（剥离）
- 关闭英国国内一小部分的商店
- 将公司在曼彻斯特的旗舰店的一半出售给赛尔夫瑞治百货公司（Selfridges）
- 公司将在财产价格降低的时候对在美国的Brooks Brothers and King Super Markets事业部进行股票回购（《时代杂志》，2001年3月30日），从而尝试着对公司的股东价值（拉帕特）进行管理（财务战略）。

公司主席希望能再得到三年时间来成功扭转公司的经营困境。这次，公司将生产"古典流行主义"风格的系列服装，主要瞄准35岁以上年龄集团的消费者（《星期天邮报》，2001年4月）。这主要是因为在2001年7月份，马莎百货公司有关人员在午餐时间在公司下属的"Marble Arch"商店对公司的实际顾客源进行了一次一般性的观察，结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果发现公司大约90%的顾客是介于35岁到60岁年龄段的顾客。

在2001年3月，在马莎百货公司的“Marble Arch”商店外面举行了一场示威活动，反对公司的裁员行为和关闭欧洲的分店的行为(这反映出马莎百货公司在公共关系处理方面表现得不是很好)。更加雪上加霜的是，2001年的利润又比1999年减少了3600万英镑。连范德维尔德本人也说他不知道销售额在2002年是否会增长（《卫报》，2001年3月23日）。2001年，公司又花费了3.55亿英镑用于进一步的变革重组。这已经是利润连续降低的第三个年头了。

在一次电视采访中，范德维尔德先生说马莎百货公司的战略漂移和业绩下滑（约翰逊和斯科尔斯）问题在他到来之前就已经存在达五年之久，这个问题也将需要花费大约五年的时间来解决。

一些主要的统计数字是：

- “Like-for-like”服装系列的销售下降了2.6%
- 服装和常规商品的销售下降了6.3%
- 食品的销售增长了2.6%

范德维尔德也宣布为了推动文化变革，马莎百货公司的总公司将会在未来大约两年的时间内搬到位于帕丁顿盆地的新总部。

令人感兴趣的，马莎百货公司将第一次引入一个新的红利分享计划，这个计划将为股东提供大笔的红利支付，“即使马莎百货公司的利润继续下滑”。很明显，这将保证在集团内部经营成功的领域将不会因为任何其他领域的不良业绩表现而遭受惩罚。这一举措在2001年5月到6月期间为公司招来了更多不利的新闻评论。

范德维尔德在2001年仍然在召集他的新的管理团队，最后他离开了公司。新的首席执行官罗格·霍姆斯（他是在2001年1月被从Kingfisher公司挖过来的）正在开始展开行动，确定新的管理团队的最后人选。新闻评论担心的是这个团队缺少真正有经验、有本领（核心能力）的零售商。

因此，非常明显，马莎百货公司要想扭转经营困境仍然面对着一个的巨大挑战，它一直在渐进地（奎因）应对这些变化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面向未来

很明显，在2001年7月，马莎百货公司要想扭转经营困境仍然面对着一个巨大的挑战，即使在一个三年的时间跨度内也未必能实现这一目标。总想要有效地解决问题，却一再地失败，这一事实不仅已经破坏了组织内部的信任，也导致了对公司新任主席的领导能力的怀疑。而在2001年1月，转折任务的重要程度再次被加强了。作为一个顾客基准化的案例研究的一部分，一群特许会计师被组织参观了马莎百货公司的代表性店面——牛津大街店。在这次参观中，特许会计师们发现该店在许多方面只提供了少得可怜的顾客价值（鲍曼；格伦迪）：

- 该店内部商品布局极不合理，只为顾客留出了极少的活动空间，以至于顾客很难在里面来回走动选购自己所中意的商品。
- 该店的装修已经过时。为了使它看起来更现代一点，该店安装了几台电视机来播放影碟，但是却造成了甚至更糟糕、更不协调的效果。
- 商品没有被很好地摆放，没有卖掉的成堆的衣服散乱地堆在商店里，它们大概是卖剩下的。
- 除一、两种例外情况外（一些更加健康的方便食品），马莎百货公司现在提供的食品系列看上去与十年以前提供的差不多。马莎百货公司的食品升级换代行动看上去已经在时间的流逝过程中停滞了。
- 在食品柜后面的有一个小办公间（那里不是落脚的好地方），那是一个并不显眼的地方，在那里有三个钟表分别显示着伦敦、洛杉矶和新加坡的时间。但是显示新加坡时间的时钟走得不准，而显示洛杉矶时间的时钟则坏了。那么，马莎百货公司一直所宣称的对细节和纪律的关注到底体现在什么地方？（核心能力）

如果外国人光顾这家店面（他已经清楚地知道马莎百货公司在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整个1975年到1995年期间经营得非常成功），那么他们如果不是震惊，恐怕也会感到惊奇：马莎百货公司到底怎么了？

虽然从这个案例分析中得出一些提纲挈领的观点，但还是不能使战略咨询师的几百页的分析报告（这个报告据传已经在2000年被提交给了马莎百货公司的最高管理层）认识到这样一个根本性的问题：

“马莎百货公司的战略需要被彻底地重新思考。”

和

“对现行公司战略进行渐进式的修补完善是不管用的。”

因此马莎百货公司需要对它的公司战略和财务组合进行一次根本性的重新思考……

练习

战略选择

根据战略选择矩阵（见图4），你将会为马莎百货公司提供哪些战略选择？这些战略选择的吸引力如何？你能为这些战略选择在未来可能取得的成功和失败勾画出怎样的愿景？

结论

马莎百货公司的案例研究在战略变革的背景下为我们提供一个关于战略管理大师们思想的关联性的形象说明。无论马莎百货公司现在的处境如何，如果你已经对它完成了我们在案例研究中提供给你的那种“提纲挈领”的分析的话，那么非常有希望的是你为马莎百货公司所做作出的战略选择，或许会再造马莎百货公司新的业务组合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第6章

战略管理一览

导言

在这个较短的章节中，我们将增补一些有用的公司战略，具体如下：

- 组织业务发展战略
- 一般战略计划和财务计划
- 重组战略
- 信息系统战略
- 管理层收购战略
- 联盟和合资企业战略
- 经营战略

这些战略能够帮助我们经营好公司，做好 MBA 课程作业，顺利完成 MBA 课题和论文。

组织经营发展战略

在评估计划的时候，你可能会碰到的一些复杂的问题。这些具体战略将帮助你增加对这些问题的认识。当经理人员感到他们非常精通这些组织发展计划时，他们或许会在看待一些非常明显的问题时缺乏远见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组织的业务发展计划可以通过许多种途径实现：

- 新产品
- 因细分市场的不同和地理位置的不同而产生的新市场
- 向现有顾客出售更多的商品
- 新的价值创造活动
- 新的分销渠道
- 新技术

现在让我们来看一下这些战略的具体内容。

新产品战略

人们经常说十分之九的新产品创新思想归于失败既是因为这些思想本身没有被充分思考好，也是因为（更普遍的是）这些新产品的概念不能很好地与市场需求相匹配。下面这些具体战略将会帮助你更好地管理新产品的创新。现在我们面临的问题是：

- 这种新产品的市场成长速度有多快？
- 现有市场上存在着多大的竞争压力？
- 新产品怎样才能更好地迎合目标顾客的需求？从一个顾客的观点看，什么是可接受的，什么是不可接受的？
- 新产品正在和哪些产品竞争？彼此的相对优势或者劣势是什么？
- 新产品需要哪些服务支持？在服务方面，新产品的相对竞争优势是什么？
- 新产品的复杂程度如何？这种水平的复杂程度是否意味着新产品很难投入生产或者新产品一旦开始生产就很难灵活地做出改变？
- 新产品有何重大创新特征（增加真实价值）？
- 如果存在重大创新的话，它们容易被模仿吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 组织的能力和组织对这种产品已经形成的思维方式之间的协调一致程度如何？这将会引起怎样的实施问题？
- 为了有效地支持这种新产品开发需要开展哪些技能培训？
- 新产品的长期单位成本能够使组织一直维持下去吗？
- 组织内部还需要其他的变化吗？（例如对于主要业务流程或者组织结构而言）
- 销售队伍和分销渠道能够在没有破坏、干扰和挤压其他商品销售的情况下有效容纳新产品吗？
- 在何种程度上，新产品开发活动或许需要调拨其他现有产品的人员参与？
- 在何种程度上，产品的创新活动应该实行项目管理？
- 怎样在组织内部确定和加速新产品的引入？

新市场战略

新市场战略或许在一定程度上是和新产品战略重合的。然而，我们有一些新的问题要对新产品战略进行补充：

- 你已经按照潜在新市场所产生的吸引力的大小对它们进行系统化的优先顺序排位了吗？（例如使用“战略选择矩阵”）。
- 虑到这个市场的增长驱动因素和竞争压力水平，你认为它的内在吸引力如何？
- 一般来讲，在这个市场上从事经营活动有多难？
- 你本身有能力在这个市场上做好吗？
- 在文化上，这个市场与我们当前的主要市场是很不同的吗？
- 这个市场是倾向于打折扣、用高成本换取顾客满意、使用高成本的分销渠道还是赚取低的利润率呢？
- 我们已经找到了一个“巧妙的”进入战略了吗？或者仅仅找到了一个很一般的战略？
- 我们将会选择一个本身最有吸引力的战略呢，还是会选择一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个我们有最大的竞争优势的战略呢？

- 新市场最主要的不确定因素是什么？我们怎样才能将这些不确定因素带来的影响最小化？
- 进入了这个特定的市场将会使我们取消对其他市场的进入吗？
- 在什么程度市场条件将在国际范围内变动？我们应该给予哪一个市场最高的优先选择权？

向现有顾客出售更多的商品

向现有顾客出售更多商品或许是一个被忽视的战略，然而它却是一个既有很强的吸引力又相对容易执行的战略：

- 我们有可能向哪些现有顾客出售更多的商品？
- 我们能卖给他们什么？为什么能卖给他们？怎样卖给他们？
- 过去是什么因素阻止我们向现有顾客出售更多的产品？
- 我们能满足顾客哪些潜在的和现实的需求？还有哪些需求是我们当前不能满足的？
- 我们能满足哪些潜在的和未来的需求？怎样满足？
- 怎样通过向现有顾客出售更多商品来加强我们和顾客的联系，赢得顾客的忠诚？
- 在已经购买我们商品的顾客组织中还有其他买者吗（例如，新的管理职能，新的市场细分等等)？
- 公司将会采取哪些特别的销售手段或者其他激励因素来扩大现有顾客基础？
- 当前有哪些主要的竞争者在同我们争夺顾客？怎样侵蚀他们的市场份额？
- 怎样才能很容易地使顾客从我们公司购买更多的商品？
- 怎样对这些改进措施实行项目管理？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新价值创造活动

新的价值创造方式能提供许多好的战略机会。但是管理者仍然会发现有一些问题或许很难通过思考得出结论：

- 我们能找到新的方法来增加顾客价值吗（价值增加活动)?
- 这些新的方法将来可能会创造多少新增价值?
- 我们怎样才能在现有的讨价还价能力和长期战略的约束下，实现这种价值创造?
- 在何程度上，新的价值创造活动是内生的，在什么情况下是外生的？为什么?
- 新的增加价值的方法容易被竞争者模仿吗?
- 在何种程度上顾客自己将寻求实施这些价值创造活动?
- 我们用这些新方法来增加价值的真实能力水平如何?
- 我们能轻松驾驭这些新的价值创造机会吗?
- 我们怎样通过项目管理来实施这些价值创造活动呢?

新的分销渠道战略

开辟新的分销渠道避免了新产品创新或者市场开发的困难，而且或许这样做的成本也是很低的。但是为了避免弱化我们的战略和稀释股东价值，我们需要相对有选择地开辟新的分销渠道：

- 我们可能从一个新的分销渠道中赚取多少利润?
- 开辟一个新的分销渠道有多难?
- 开辟这一特定的分销渠道有哪些主要选择（例如通过因特网、销售队伍、联盟等)?
- 这一分销渠道会和其他分销渠道相冲突吗？如果发生冲突，我们将怎样对它进行管理?
- 通过这个分销渠道我们有可能得到高水平的回报率或者更好的服务质量吗?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 新的分销渠道充分地了解我们的产品吗?
- 相对于对其他渠道对而言，这个新的分销渠道给予我们的产品多大的支持?
- 这个分销渠道有一些适合我们公司的根本能力和文化的东西吗?
- 这个特定的分销渠道怎样和其他进入市场的渠道进行竞争?
- 如果我们不使用这个分销渠道，最大的损失是什么?
- 我们怎样通过项目管理来促成对这个渠道的开通?

新技术

新技术通常是与中层经理人员相联系的，而通常与高层管理人员没有太多的联系。高层经理人员的主要关注焦点是从企业经营中发现并收获短期和中期价值。因此，为了对变革技术项目进行筛选，我们或许需要问一些试探性的问题：

- 这项新技术是否与我们现在所在的或者是将要进入的“我们想要从事的行业”的概念相一致呢?
- 我们真正理解这项技术吗?
- 除技术外，还需要做其他一些事情来实现真实价值的交付吗?(使用“骨形”分析)
- 我们开发这项新技术是因为它是前沿性的，还是因为它内在地具有吸引力，或者是因为它将会给我们带来真实价值?
- 这项新技术将影响到哪些主要的价值驱动因素和成本驱动因素?
- 我们需要哪些新的技能来充分利用这项新技术?
- 为了更好地利用这项新技术，我们在什么程度上不得不改变我们的思维方式?
- 当技术对因特网的依赖程度很高时，它容易为我们的商业竞争对手复制或模仿吗?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 新技术的传播速度有多快？当顾客不知道它的用途时候，怎样能够减弱或者消除这种无知？
- 这项新技术进一步更新换代的速度有多快？这一情况将对我们的新技术战略产生怎样的影响？
- 现在有哪些可得的替代技术在许多方面是更好的？
- 我们应该怎样通过项目管理来引入这种新技术？

战略计划过程和财务计划过程

战略（财务）计划是一个包括许多来自不同方面的输出因素和多个股东的复杂的活动。这是一个和项目管理同样重要的领域，但是在大部分的战略课本只是略微谈到这一部分内容，没有对这部分内容进行深入探讨。通常情况下战略（财务）计划在组织内部并没有得到很好的管理。

- 战略计划真正地考虑过外部变化的影响了吗？
- 相对于主要竞争者而言，在为目标顾客提供附加价值方面，该战略计划是否考虑过如何获取竞争优势和消除竞争劣势？
- 考虑到在实施战略目标过程中的风险和不确定性，“使命”是连贯可信的吗？
- 财务评估能被用来评估公司战略的经济价值（例如现金流项目不仅是“被报导的”的盈利项目）吗？或者这些战略根本不能用股东价值来评估？
- 在当前的财务约束条件下，公司战略是可行的吗？这些财务约束条件本身需要被检验吗？
- 战略计划是否考虑了组织能力和经营能力（优势和劣势）？我们能实现这些战略计划吗？
- 公司是否有与季度性的或者是半年性的公司业绩评估相联系的清晰的战略和财务阶段性目标？
- 为了使公司战略得到较好的实施，战略计划是否得到了来自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于管理人员和一般员工的充分配合?

- 在整个战略和财务框架内是否有充足的空间来发展“应急战略”（例如，为很难预见前景的战略机会的创造和开发提供稳定的支持)?
- 公司是否制定了充分的变革计划机制来实施战略？（例如，变革计划团队、非定点巡视车间、对变革行为进行奖励等)

重组战略

重组战略几乎被大部分稍大一点的公司作为一个例行性的工作在做。重组活动经常与其他项目分开进行管理，并且开展重组的目的通常是为了取得更多的短期利润。重组活动如果被作为一个战略来进行管理的话，那么它就能够被更有效地开展，特别是当下列问题被考虑到的时候：

- 你是否充分思考过公司重组的原因？这种思考不仅考虑到公司当前的需要，而且还要预测公司即将到来的变化了吗?
- 组织是否有一个已经导致了其长久的（不必要的）不稳定状态的频繁重组的经历？（如果有，怎样能在未来对这种重组活动进行更加策略性的管理?)
- 重组活动是否已经将经理人员置于一种“人为的”的处境，在这种处境下，很明显公司毫无利润可言的，并且这种情况将加重了组织的模糊性?
- 在新到任者的技能、风格和在一个组织内部进行团队工作的能力既定的情况下，他们能否胜任自己的新角色?
- 在进行沟通的时候，重组活动一般很少被看作是公司导向的吗?
- 什么时候宣布重组？这个时机是否已经被仔细考虑过，以至于能够阻止抱怨和争论以及由此产生的强烈不满?
- 重组活动怎样对其他项目进行补充或者是重组活动怎样在公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司内占据主动地位？它应该怎样和这些项目一道被管理？

信息系统战略

随着办公技术不断发展和交流活动的迅速扩展，今天的组织生活发生了巨大的变化。信息系统战略在公司、技术、文化，特别是政治层面显得尤为重要。因此考虑下列问题：

- 所有致力于改变信息系统的战略都是整个信息战略的一部分吗？反过来，整个信息战略同公司战略以及有意开展的组织变革都发生联系吗？
- 任何信息系统战略的成本（收益）怎样根据公司内外部的收益和成本，包括：顾客价值、市场进入、顾客争夺、改进反应能力、经营效率和能力等来进行估计？
- 信息系统的变化被看作：
  a） 主要是一个技术问题；还是
  b） 也产生重要的与人相联系的政治问题？对于后一点，组织有必要的工具（像利益相关者分析）和方法来获取变化的最大收益吗？
- 谁是主要的利益相关者：
  a） 是信息系统的最终服务对象；还是
  b） 变革过程中的参与者？
- 对于必需的时间跨度而言风险是否太大，以至于会产生成本巨大的破坏性影响或者稀释项目收益？

管理层收购战略

管理层收购战略或许是所有你曾经考虑实施的战略中最难实施的一个。为了避免管理层收购活动成为不可能完成的任务，请思考下列问题：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 管理层收购计划的主要目标是什么？在什么程度上这些目标被主要管理层的利益相关者分享？例如：
  - –总公司绝对命令的自由
  - –取得显著的资本收益的可能性
  - –工作安全的保障
  - –在新领域发展业务的挑战
  - –更新管理团队的机会
- 被提议的管理团队是否有能力取得公司业绩的明显改善？
- 为了支持管理层收购这一象征性事件需要做那些实质性的改变？例如：改变公司的名字，重新部署公司驻址，废除旧的规章制度、改组旧的管理层、去除不必要的地位象征等等，以及怎样对于这些活动进行项目管理？
- 新的管理层为改善公司的竞争地位是否制定了强有力的战略；还是收购计划主要只是为了取悦风险投资者而产生“合适的管理人员安排”？怎样对这个战略进行项目管理？
- 收购团队有清晰的、可实现的、延伸性的发展规划吗？
- 管理团队在整个管理层收购过程中如何对于在出售企业时出现的问题进行管理？（我们正在有效地管理收购的“成果”吗？）

联盟和合资企业战略

下面将给出有关收购的一些具体战略。

当收购活动占据着财经新闻的头条的时候，许多组织正通过联盟（有时被认为是“合资”）的方式在暗地里悄悄地推动公司战略的发展。“战略联盟”能够被定义如下：

“两个或者两个以上组织之间的一个更加长期化的战略合作关系，战略联盟各方都参与投资，共享收益，共担风险。”

联盟的风险或许被认为要比收购小。事实上联盟伙伴关系通常

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很少对外公布。（这主要是由于风险共担和这样一个事实，即联盟虽然是更加长期化的承诺，但是通常不会持续太久）。然而，联盟（有时被认为是“合资”）的风险有时可能会更高，这主要是因为：

- 合作方式很松散
- 需要大量的开放和合作
- 联盟伙伴或许经常会有不同的发展目标（它们有可能会导致紧张或冲突），或者会有不同水平的讨价还价能力
- 战略伙伴或许会随时间发展而改变（这主要受高层重要领导的个人打算的影响）
- 联盟本身将随着它的竞争环境的变化而不断地发展和改变

对联盟（将其分成形成和发展两个阶段）进行思考能得出下面一些主要问题：

形成

- 联盟的最根本的目的是什么？它能为公司增加哪些与众不同的价值？
- 为什么某种联盟可能会比其他联盟都要好？
- 构造和建立联盟有哪些不同的选择？
- 什么时间是进行联盟的最好时机？
- 战略联盟各方的不同需要和能力是怎样进行互补的？
- 在什么程度上，联盟真正是一个“正和博弈”（或者说是一个使加入战略联盟的各方的状况都得到了显著改善的安排）？
- 从长远看，有可能从联盟发展到全面收购吗？
- 在文化上，联盟各方是很好地，还是满意地，或者是很差地相处呢？
- 为了使联盟真正发挥作用，联盟各方是否对联盟真正有兴趣并做出承诺？
- 因为会触发产业内其他联盟的产生，所以和另一个合作伙伴的联盟仅仅给我们带来短暂的优势吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 依靠联盟来维持我们的核心能力会产生哪些潜在的风险和下滑趋势？
- 我们能真正地学习到我们伙伴的那些好的做事方法吗？我们能够在不与我们的伙伴产生对立的情况下在我们公司的其他领域应用这些方法吗？
- 现实地讲，我们认为联盟可能会持续多久？

收购评估

收购尽职调查通常对内部评估是有偏见的。为了避免这种倾向请思考下列问题：

- 考虑到它的增长驱动因素和竞争压力水平，我们的目标市场的内在吸引力如何？
- 我们真正想要取得什么样的竞争地位？它是很好的、一般的还是较差的？
- 竞争优势的基础是什么？在给定预期市场和竞争变化的情况下，这种竞争优势是可持续的吗？
- 收购活动怎样为它的顾客增加与众不同的价值？如果能为顾客增加价值的话，它怎样以财务（股东）价值的方式实现这种价值？
- 它的成本基础有竞争力吗？（比起现有的竞争者、新的进入者/或者分销渠道等）
- 它的产品/市场正在进入成熟期还是衰退期（生命周期理论）？
- 它的管理优势体现在什么地方？
- 关键员工的离开会对公司造成怎样的影响？
- 按照我们已有的整合计划，整合活动可能会有多难（和不确定）？
- 公司目前最赚钱/最不赚钱的业务是什么？目前哪些业务正在破坏股东价值？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 公司将来可能最赚钱/最不赚钱的业务是什么?
- 在通过收购活动增加价值方面，我们真正能给当事人带来些什么?
- 怎样对这个阶段实行项目管理?

交易谈判

交易是收购过程中的最重要的阶段，也是一个没有经验的人很难处理好的阶段。考虑下列问题:

- 我们有一个强大的在尽职调查技能和谈判技能方面有着丰富经验的收购团队吗?
- 团队成员能够协调一致地工作，从而避免陷入“猫捉老鼠”的无尽纠葛之中吗?
- 这项交易或许会存在哪些竞争对手? 他们是否有可能会将价格抬得很高，以至于我们对于是否继续或者取消这笔交易不再感兴趣?
- 在买者和卖者之间的讨价还价过程中哪一方更具有影响力，哪一方感受到的相对压力较大，哪一方有最多的选择?
- 卖方是否精于谈判，它们可能的弱点在哪里?
- 我们是否非常清楚地知道我们能为当事人带来些什么吗? 收购的内在价值是什么? (因此我们有效地避免付出双倍的代价)
- 在交易过程中我们是否定期检查交易的完成情况?
- 谁对于我们准备提供的东西有最终的发言权?

整合

在整合过程中，战略管理将在很大程度上发挥作用。请考虑以下问题:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 通过收购希望获得些重要的协同效应？
- 为了实现这种协同效应，需要对产品、服务、运营、系统、流程、结构和人员做哪些变化？
- 谁是对维持和发展公司的关键人物？
- 在收购带来的非常不确定的时期，他们为什么相信支持组织是值得的？可能是出于以下原因吗：
  - –根据他们自己的发展和报酬的未来机会，卖掉收购的收益
  - –在整合和进一步的发展过程中为他们提供一个清晰的角色定位
  - –清楚、公开地说明成功和失败的判断标准
  - –通过积极地将“最佳实践活动”整合到一个新的范式中从而满足他们的自尊需要
  - –有一个能够对变化做出快速适当反应的、被很好地理解的、清晰的战略
- 不同于一个只会使不确定性情况加重的“等看”（wait–and–see）策略，整合行为能够很快地在领导和结构方面实施变革吗？
- 我们能够微妙、灵活地处理好在系统和日常控制方面的变化吗？必须在具体的时间内做出改变吗？有具体的安排来支持每天都要进行的在系统和控制方面的变化吗？
- 我们怎样处理文化变革问题，尤其是当我们想要进行较大规模的整合活动时？我们是否在收购之前诊断中考虑到过不同组织间的主要文化差异呢？
- 在收购过程中，我们需要认真考虑“我们通过收购得到了什么”（内部能力和外部能力）？整合过程的效率如何？
- 怎样将整合阶段作为一个整体进行项目管理？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经营战略

除了组织发展、收购和联盟等更纯粹的“战略”计划外，还有一些重要的经营计划。为方便起见，我们将这些经营计划分为两组：

- 经营扩张
- 成本管理和效率管理

经营扩张

- 在向现有顾客出售更多商品、将产品卖给新顾客等具体战略的基础上，有可能相对比较容易地实现经营扩张吗？
- 怎样才能够增加能力：
  –通过有形的扩张？
  –通过无形的扩张（通过“巧妙的计划”）？
  –通过适当的外部资源整合？
- 需要实现什么样的生产率目标（充分利用每一种资源来提高生产率）？
- 怎样对经营扩张进行项目管理？

成本管理和效率管理

- 相对于现有竞争者而言，我们的成本竞争力如何？
- 相对于新的进入者而言，我们的成本竞争力如何？
- 相对于现有的竞争者和潜在的进入者而言，我们的成本竞争力可能会发生怎样的变化（在现有计划的前提下）？
- 在我们当前的经营活动中，主要的成本驱动因素是什么？这些因素能够被：
  a）渐进地改善；或者是
  b）受到激进的挑战（例如零基预算方法等）？
- 公司的主要价值驱动因素是什么？怎样能够通过降低成本，或

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者是以不变的成本，或者最好是通过改变成本基础来逐步地增加价值？

- 为了提高运营效率，应该怎样重新设计和简化公司主要的业务流程？
- 为了使公司变得更有效率，我们应该对产业内外部的哪些公司实行基准化学习？
- 虽然实行顾客基准化，但在有些领域，我们仍然只能非常有限地增加顾客价值吗？
- 怎样对成本管理活动和效率改进活动实行项目管理？

结论

上面提到过的战略能够被作为具体的战略来使用，也能够被作为一些非常好的问题来进行思考，它们会帮助我们构筑无坚不摧的战略堡垒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第7章

大师与未来

在最近的几十年时间里产生出了许多战略管理大师。这些大师（尤其是重要的大师）大部分出自美国，并且又有很大一部分来自哈佛大学。

只有少数欧洲人（甚至更少的英国思想家）能够真正地享有战略管理大师的美誉。看上去哈佛中心对战略管理管理大师的吸引力几乎就能使其自身永久存在。事实上，即使是当笔者本人向《哈佛商业评论》投一篇潜心研究的文章时，我也只是收到一封礼貌的、标准的来信，说到仅仅有很少的投稿能够得到审阅。这在其他战略管理杂志是很少见的。因此，作者禁不住想或许你不得不认识一些“内部人”（例如主编等）才有可能使你的投稿有人看。

毫无疑问，有许多很好、很有见地的思想从美国以外的商业学校和咨询是那里散布出来。我们什么时候看见过职业经理人给《哈佛商业评论》写过文章？事实上，从来没有。

因此，有可能的是，《哈佛商业评论》将会继续在我们本书中提到的这类战略管理大师中流行。但是，这些作品缺少新鲜的血液，也相对缺少国际多样性。

这或许部分地解释了为什么战略领域缺乏新的思想，尤其是在最近的五到十年间（除了哈默尔和普拉哈拉德，还有其他的一两个人）。

因此，新的战略思想或许会从哪里产生？我们迫切需要的是一些不再囿于传统、产业、企业和公司边界的新的竞争战略形式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或许我们要做的第一步就是想象自己得了健忘症，完全忘记了所有的战略大师，但是却具备所有其他基础学科的知识。任何事情都从我们的世界中消失了，一切将不得不重新开始，这或许会产生许多非常不同的、新的东西。

让我们思考一会儿……我们将会明显地感觉到有思考未来的需要，更进一步，我们或许会想到如何对未来进行管理，因此我们或许又会发现有“未来管理”的需要。

在这本书里，作为一个实践的开始，我提出了一个新的战略形式，又叫“意外战略”，定义如下：

“由未来的结盟情况而引发的有意的战略。”

意外战略背后的逻辑是除非这个世界（在当时）是为取得成功而结盟的，否则实施一个战略是荒唐的。由于许多战略充满了不确定性，因此只有对任何承诺进行管理看上去才是明智的。

非常希望这个战略将为未来的管理提供一个线索。

我留给读者自己去思考……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

GURUS ON BUSINESS

STRATEGY

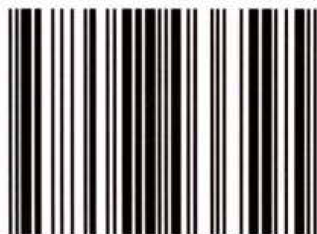
从安索夫、波特、亨利·明茨伯格到杰克·韦尔奇，本书涵盖了所有的战略大师、大师成名的主要观点，以及观点间的相互联系。最权威的大师、最经典的解读，使其堪称是对战略大师思想进行回顾的经典之作。

本书以战略大师们对于“什么是战略”这个问题的回答作为开始，着力阐释了主要的战略大师在战略管理的主要方面的主要观点，这些方面包括：如何控制外部环境、战略决策的制定、战略的实施和变革管理问题，以及战略监控等等。

托尼·格伦迪博士任英国剑桥企业发展顾问公司总监，同时是克兰福德管理学院战略管理资深讲师，是一个独立的战略推动者。他是数本畅销书的作者，在领先的商业期刊上，就人力资源和其他的管理问题都有重要论文发表。



责任编辑：李 杰
封面设计：书装
ISBN 7-5080-3659-X



ISBN 7-5080-3659-X
定价：20.00元